ianuarie - martie 2001

# PRIMM

ASIGURĂRI - BĂNCI - FONDURI DE PENSII - IT&C



VINDEM O IMAGINE SAU UN PRODUS ?




# Puterea de partea ta !

**Allianz-Ţiriac Asigurări S.A.**
Caderea Bastiliei 80-84 - 71139 Bucureşti 1 - Tel 01 231 99 99 - Fax 01 231 91 91 - www.allianztiriac.ro - E-mail office@allianztiriac.ro

GRAFICA, LOGO ART
și TEHNOREDACTARE
MEDIA XPRIMM

REDACȚIA
Str. Austrului 16, Sector 2,
731121 București, România,
Tel/Fax +4 01 252 46 73,
e-mail: primm@pcnet.ro
www.1asig.ro

CREAȚIE EVENIMENTE
Adriana PANCIU,
Daniela ALECU

STRATEGIE
Ovidiu ATANASIU

RELAȚII PUBLICE
Diana POPESCU

WEB MASTER
Georgeta SANDU

STUDII DE PIAȚĂ
Marcel NICULA

COORDONATOR NUMAR
Firuța TACEA, Simona VELEA

SECRETARIAT REDACȚIE
Paula TUDOR

ART DIRECTOR
Cristian GACHE

EDITOR ȘEF
Daniela GHEȚU

DIRECTOR GENERAL
Sergiu COSTACHE



DIFUZARE
Loredana MANOLACHE

ABONAMENTE
Ecaterina TOFANĂ
Tel/Fax 01 252 46 72 / 252 46 73

PREPRESS și TIPAR
MasterPrint Super Offset
Tel/Fax: 01 222 42 23

# EDITORIAL


foto:C. FANTANAR, N.STANGA

Ce este CRM ?

Succesul companiilor se bazează pe satisfacția clientului.
Dacă este mulțumit, statistica arată că el va vorbi despre aceasta cu cel mult alte patru persoane. Dacă nu este mulțumit, el va vorbi cu cel puțin... unsprezece !!!

Deci, ce este CRM ?
Puțină lume știe că www.1asig.ro, primul portal dedicat pieței asigurărilor, lansat pe 29 noiembrie 2000, la Gala anuală de decernare a premiilor PRIMM, este, la origine, doar un simplu site de prezentare a companiei Media XPRIMM și a activității ei (EDAS, FIAR, PRIMM, newsletter, evenimente, relații publice, creație și producție publicitară ș.a.).
Site-ul răspunde în această etapă nevoii clienților noștri de a fi mai bine și mai repede informați despre activitățile pe care le desfășurăm. Mi s-a părut că este, totuși, cam ... puțin.
Pentru că în cadrul programului EDAS - Educație pentru Asigurări- ne propusesem să informăm publicul larg despre acest extraordinar domeniu, ne-am gândit să oferim vizitatorilor site-ului informații despre întreaga piață.
Efectul asupra companiilor se manifestă pe termen mediu sau lung și se concretizează, conform studiilor făcute în Europa și SUA, prin creșterea numărului de polițe vândute, în funcție de creșterea gradului de informare. Creșterea, pentru o companie, reflectă cota ei de piață, ca și de o serie de alți factori.
O.K.! Ridicăm nivelul de informare a populației și lucrurile ar merge mai bine peste... 2, 3 sau 5 ani. Ce ne-am fi făcut însă cu efectul direct și imediat asupra uneia sau mai multor companii de asigurare?
Așa a început etapa a treia - numită și Calculatorul de Prime. Vizitatorul, potențial client al companiei de asigurare, primește informații despre ce fel de polițe de asigurare sunt disponibile, despre societățile care le practică și, mai ales, despre cât îl costă asigurarea!
Avantajul major în această etapă este că poate face și comparații.
Și, în sfârșit, etapa a patra, pentru că nu este și ultima - Formularul de Comandă.
Clientul care, în deplină cunoștință de cauză, dorește să fie contactat de către un agent al societății/societăților de asigurare alese, poate trimite, instantaneu, prin e-mail, o comandă, completată cu un minimum de informații de contact.

În fapt, tot ce v-am relatat mai sus constituie un întreg proces de aplicare a unei strategii de afaceri care plasează CLIENTUL - al dumneavoastră și al nostru - în centrul atenției.
De aceea, pentru că știm cât de important este EL pentru dumneavoastră, am dedicat acest număr al revistei noțiunii CRM, care, deocamdată, nu se definește, ci se exemplifică.

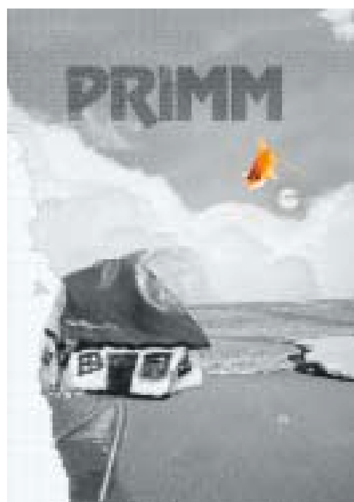
Și totuși ce este, de fapt, CRM ? Citiți!

Sergiu Costache
Director General
MEDIA XPRIMM

PRIMM
ISSN 1454-525X

# SUMAR

**ianuarie - martie 2001**




Anul: III, nr. 10 - 1/2001

## Piata asigurarilor



## Uniunea Europeana



## UNSAR



## Mapamond asigurari



## e-veniment



## e-business



## Piata de capital



## Lex



CONTRIBUȚII
COLABORĂRI


Cătălin BĂICULESCU
Șerban BROCHÉ
Violeta CIUREL
Costel FÂNTÂNAR
Andrei Filip
Nicu STÂNGĂ
Cristian TĂNASE
Stelian TOMOZEI

# CE ESTE DE FAPT CRM ?



Grupaj documentar și interviuri realizate de
**Marcel NICULA**

Conform exemplelor selectate din lucrări de specialitate și pagini *web* este, cel mai probabil, acea noțiune care, deocamdată, se definește prin exemple. Putem vorbi astfel despre:

- **o strategie pentru selecția și menținerea clienților**, pentru ca valoarea lor pentru firmă să fie optimă - aceasta implică o filosofie a afacerii care pune clientul în centrul atenției, prin toate procesele; succesul este posibil, dacă și numai dacă echipa conducătoare, strategia și cultura organizațională adecvate acționează simultan;
- **un proces de aplicare a unei strategii de afaceri** care plasează clientul în centrul atenției, ceea ce, într-o "reacție în lanț" determină redefinirea tuturor activităților funcționale - aceasta implică noi procese de muncă, posibile doar folosind tehnologia informației;
- **o "superclasă" de modele de afaceri**, metodologii pentru procese, tehnologii pentru interactivitate, cu realizarea unei rate mari de reținere a clienților care fac parte din grupurile identificabile de clienți cu mare valoare pentru firmă și cu potențial de creștere;
- **o extensie a conceptului de vânzare** la un proces continuu, considerat în egală măsură artă și stiință, de culegere și utilizare a informațiilor despre clienți, pentru a le "educa" loialitatea - ceea ce este imposibil de realizat fără utilizarea tehnologiei adecvate;
- **un concept despre dezvoltarea și punerea în aplicare a unor strategii de afaceri și tehnologii aferente** de suport, pentru a elimina diferența dintre nivelul actual și nivelul posibil în achiziția, dezvoltarea și menținerea relației cu clientul - aceasta îmbunătățește eficiența activelor;
- **un proces pentru adâncirea în timp a cunoașterii** (și nu neapărat a stocării datelor) despre un client, cunoștințele dobândite ducând la individualizarea afacerii și a strategiilor, pentru a răspunde personalizat necesităților fiecărui client;
- **o abordare specifică managementului** care plasează clientul în centrul proceselor și al practicilor firmei, scopul acestui demers fiind creșterea ratei profitului și a productivității;
- **managementul tuturor interacțiunilor cu clienții**, cu scopul extinderii bazei de clienți, prin aducerea de clienți noi și satisfacerea nevoilor celor existenți;
- **un termen specific domeniului informațiilor**, referitor la potențialul unor metodologii, al unor pachete de *software* și al celui oferit de INTERNET, de a ajuta o firmă să deruleze relațiile cu clienții în mod organizat;
- **o abordare "de ansamblu",** care integrează procesele de primire de comenzi, de vânzare și de service, care unifică și coordonează toate canalele prin care clientul interacționează cu firma;
- **acel "ceva" care are cel mai mult de a face cu satisfacția clientului** și, de fapt, nu are nimic în comun cu tehnologia și pentru care tehnologia este doar un mijloc și nu un scop în sine;
- **un proces de orientare a întregii firme către exteriorul său**, asupra clienților, care implică înțelegerea nevoilor clienților și conducerea proceselor în interiorul firmei, pentru a dezvolta și menține relațiile cu clienții astfel încât să-i rețină.

# CRM = A PRIVI PIAȚA CU INTELIGENȚĂ

Prin textul unei reclame din 1997, compania Fujitsu făcea o remarcă incitantă: *Vrei să afli cum poți să stai departe de concurență ? Stai cât mai aproape de clienți !* La acea dată, compania menționată era implicată în vânzarea unei soluții, în limita posibilităților oferite de tehnologia momentului, pentru a integra sistemele de înregistrare/prelucrare a vocii cu cele de înregistrare/prelucrare a datelor. Pentru utilizatorul acelei soluții, implicația practică constă într-o mai eficientă și consecventă interacțiune cu clienții. Interesul potențialului utilizator și beneficiar al acestei oferte, ca și al multor altora, mai mult sau mai puțin echivalente, era acela de a răspunde nevoilor clienților cât mai bine și cât mai repede. Obiectivul său era ca legătura dintre client și firmă să devină tot mai puternică, iar clientul, cu timpul devenit loial, să revină.

Aceasta era preocuparea dominantă - cel puțin în statele dezvoltate - a companiilor care construiau economia ultimului deceniu al secolului XX. Într-o firmă, orice informație despre client trebuie larg împărtășită și valorificată la maximum, prin fiecare dintre structurile acelei firme. Noua orientare reprezenta rezultanta firească a unui proces inițiat în anii '80 - trecerea de la economia dominată de vânzător/producător la o economie în care clientul este factorul determinant. Această preocupare a pătruns tot mai mult și se menține în centrul atenției firmelor de orice mărime și din orice domeniu de activitate, în institute

de cercetare și în medii academice sau guvernamentale, dintr-un motiv unanim acceptat: atragerea și, mai ales, menținerea clienților a fost și rămâne una dintre cele mai dificile sarcini din viața firmei.

Studiul modalităților de atragere și de menținere a clienților a implicat la început doar asamblarea și corelarea unui volum din ce în ce mai mare de date referitoare la diverse produse și canale de distribuție, în vederea convertirii în informații utile, pentru a "cunoaște" mai bine clientul (engl., *customer knowledge*). Pe de altă parte, modalitatea prin care puteau fi concepute și testate cele mai potrivite strategii pentru a intra în relație cu clienții era interacțiunea directă (engl., *customer interaction*). Cele două elemente constituiau esența procesului de dezvoltare/menținere a relațiilor cu clienții (engl., *customer knowledge + customer interaction = relationship management*). Eforturile de a înțelege clientul și de a interacționa cu acesta aduceau beneficii certe pentru firmă, dar nu atât de vizibile pentru client.

În interacțiunea cu clientul, diverse compartimente ale firmei - de exemplu, de vânzări, de marketing, de contabilitate sau service - acționau ca entități separate sau doar lăsau această impresie. Tratamentul neconvenabil, și ulterior neacceptabil, administrat clienților presupunea repetarea în diverse momente și locuri a unor grupuri de informații identice. Modul de operare al firmei era bine ilustrat de faptul că în nici unul dintre compartimentele sale nu erau cunoscute în totalitate informațiile referitoare la client din celelalte compartimente. Lipsea o imagine unitară despre client, la nivelul tuturor compartimentelor firmei, iar clientul simțea pe propria piele cât de mult are de pierdut pentru că "nu știe stânga ce face dreapta".

Cât de multe pierderi au determinat plecarea clienților și goana după clienți noi nu este greu de estimat, de vreme ce preocuparea pentru a rezolva fiecare dintre inconvenientele menționate s-a extins pe scară largă. De formularea soluțiilor se ocupă o disciplină relativ nouă, pe care o putem caracteriza ca fiind de sinteză și despre care constatăm că are caracter interdisciplinar. Această disciplină este denumită ***customer relationship management*** și, din lipsa unei traduceri "oficiale", o vom prescurta în cele ce urmează *CRM*. În domeniul preocupărilor acesteia intră atât coordonarea mai multor funcții ale firmei (vânzări, marketing, service, finanțe, contabilitate etc.), cât și coordonarea mai multor canale de comunicare ale clientului cu firma.

Ce este *CRM* ? Cel puțin în privința definiției, după cum rezultă și din caseta introductivă a acestui grupaj documentar, "câte case, atâtea obiceiuri". Nu există nici un dubiu că *CRM* este nu doar o preocupare legitimă, dar și una modernă. Este suficient să ne limităm doar la "probe" legate de viitorul imediat. În prima parte a acestui an se desfășoară următoarele evenimente: la Chicago are loc **The e-Customer Conference**, în luna februarie; în Canada, se desfășoară, în martie, **The 2001 CRM focus**, iar la Londra, în aprilie, **The e-Customer experience**. În luna mai, forumul **CRM and the electronic B2B trade** va avea loc la New York. Seminarul **2001 - the CRM and e-CRM solutions** se va derula în peste 20 de mari orașe ale lumii, din februarie până la sfârșitul lunii aprilie. În sfârșit, în premieră absolută, la adresa **www.CRM2001.com** funcționează prima expoziție internațională *CRM*, virtuală. Pentru a găsi acel "ceva" care produce efecte asupra relațiilor cu proprii clienți, vizitați-o ! Este o vizită care cere și timp și o tehnologie INTERNET adecvată.

*CRM* s-a dezvoltat inițial datorită dis ficultăților apărute în coordonarea unor proiecte din industria telecomunicațiilor, a serviciilor financiare și a activităților productive dependente de tehnologii de vârf. Cei interesați - și numim aici în primul rând pe cei cu funcții de conducere - au avut grijă să împărtășească problemele apărute și soluțiile adoptate, importanța calității relațiilor cu clienții fiind unanim recunoscută. Problemele nu au fost nici puține, nici simple și rezolvarea lor a fost posibilă cu participarea unor nume mari. ***The New York Times*** menționa în decembrie 1999 că PriceWaterhouse era deja numele consacrat drept *principalul integrator de sisteme CRM*, tocmai datorită viziunii sale asupra modului în care firma poate deveni *inteligentă în privința pieței*. Dar, într-un mod sau altul, fiecare dintre "cei 5 mari" au *CRM* în sfera de preocupări. Pe de altă parte, nenumărate nume din lumea informaticii - menționând doar MICROSOFT, ORACLE și IBM, nu atât pentru mărimea lor, cât pentru faptul că sunt prezente și în România - au făcut "pași peste granițe", pentru ca *CRM* să aibă consecințele practice actuale.

Dacă în privința definiției există, după cum am constatat, o mare varietate de opinii asupra factorilor care condiționează succesul în relațiile cu clienții, și în privința efectelor pe care *CRM* trebuie să le aducă firmei există o covârșitoare majoritate de păreri. **Cei patru factori cheie care ar putea compromite relațiile cu clienții sunt: lipsa unei conduceri competente și atașate conceptului, adoptarea unui sistem de punere în practică în izolare față de procesele specifice firmei, alegerea soluției tehnologice și a furnizorilor acesteia fără definirea clară a obiectivelor urmărite și lipsa de claritate în stabilirea și măsurarea efectelor generale ale schimbărilor.** La fiecare din acești factori vom face referire în cele ce urmează.





# IMPLICARE TOTALĂ



Ca în orice proces de schimbare din viaţa unei organizaţii, şi în procesul al cărui obiectiv este schimbarea raporturilor cu clienţii, un rol determinant revine conducătorului. Modul de abordare al acestuia, mai ales în privinţa raporturilor cu clienţii, poate determina succesul sau eşecul schimbării. Că aşa stau lucrurile constatăm şi din experienţa românească, la nivelul unei societăţi de asigurări, de exemplu. Din interviul oferit de dl. Viorel Lupu, pe care îl puteţi citi în acest număr, reiese semnificaţia excepţională a intervenţiei conducătorului, atât pentru a iniţia schimbarea, cât şi pentru a predefini felul în care aceasta se va petrece. Şi pentru că în cazul "ASTRA" schimbarea a fost un succes, intervenţia este cu atât mai meritorie.

Rolul conducătorului conţine atributele unicităţii şi pentru că, prin poziţia pe care o ocupă, are responsabilitatea excepţională a deciziei personale. De aici nu derivă că statutul de conducător exclude consultarea, dar consultarea nu echivalează cu luarea deciziei. Pe de altă parte, există în agenda conducătorului responsabilităţi care, prin natura lor, nu sunt adecvate activităţii în echipă. Nici conducătorul, dar nici cei pe care acesta îi consultă nu sunt sau nu ar trebui să fie interesaţi de inducerea confuziei între "munca în echipă" şi "performanţa echipei" (***Harvard Business Review***, 1997).

În ceea ce am putea numi - în *CRM* - iniţierea şi menţinerea procesului de redefinire a relaţiilor cu clienţii pe "orbita" prestabilită, rolul conducerii se manifestă atât în interiorul, cât şi în exteriorul organizaţiei. În interior, strategia corporatistă este fundamentul pe care se consolidează operaţiunile a căror structură va determina natura soluţiilor adoptate şi, în ansamblu, influenţează întreaga cultură organizaţională. Conducerea este factorul de influenţă majoră în relaţiile "externe" ale organizaţiei, cu toate categoriile de parteneri: consultanţi, colaboratori, furnizori, din perspectiva *CRM*. Pentru a "pune în mişcare" o soluţie *CRM*, relaţiile de parteneriat sunt extrem de strânse şi, conform unei constatări a d-lui Silviu Hotăran, *o relaţie strânsă nu este una confortabilă*. Este potrivit de menţionat că MICROSOFT România este coautor al soluţiei aplicate la ASTRA.

Cum *CRM* este o componentă majoră a strategiei, **neimplicarea totală şi necondiţionată** a conducătorului şi a tuturor nivelurilor de decizie în punerea ei în aplicare înseamnă un eşec în comunicare - necunoscând şi/sau neînţelegând strategia corporatistă, membrii organizaţiei nu au cum să resimtă amplitudinea şi urgenţa schimbării -, un eşec în alocarea resurselor financiare şi umane şi reflectă incapacitatea consolidării bazei de clienţi, ceea ce constituie cel mai mare eşec. *În locul unui* ***zid al Berlinului*** *pe care CRM ar trebui să îl ridice, se deschid de fapt bariere de ieşire a clienţilor*, concluzionează un articol publicat de ***Ernst & Young***, SUA. *Strategia înainte de toate* este şi titlul unui articol din primul număr din acest an al revistei ***Insurance & Technology***. *Strategia este factorul unificator al viziunii* - se spune la un moment dat în acel articol. Deci, doar cunoscând-o şi înţelegând-o putem fi siguri de câteva condiţii definitorii pentru modul în care concurăm: ştim cu claritate pe cine, ce segment de clienţi vrem să servim, cine suntem ca organizaţie, din punct de vedere al abilităţii de a-i servi, ce înseamnă consecvenţa în servirea acelui client şi, până la urmă, care este structura costurilor.

Definirea şi înţelegerea strategiei corporatiste mai are însă şi alte două conotaţii.

**1**. Apelul la instrumente, cum ar fi tehnica digitală, *e-business*, e-comerţ, *e-CRM*, e-asigurare, nu garantează succesul. Fiecare dintre acestea poate amplifica reuşita, dacă şi numai dacă "fundamentele" sunt corecte. Este incontestabil că, pe multe meridiane, succese majore au înregistrat organizaţiile care au exploatat eficient instrumentele menţionate. Dar nu putem ignora faptul că accesul la acele instrumente a fost ocazia şi nu cauza succesului. *Going digital ? You better think first ! (...) Finding competitive advantage is much more than technology !* - citim într-un număr din luna decembrie al revistei ***FORTUNE***. Organizaţia are nevoie de claritate privind modul în care va realiza ceea ce nu poate face tehnologia - de exemplu, ce informaţii culegem pentru a fi folosite ca să producă efecte vizibile sau cum organizăm şi stocăm datele.

**2**. A doua conotaţie, referindu-ne la relaţiile cu exteriorul organizaţiei, este cea privind aşteptările pe care aceasta le are în relaţiile cu consultanţii. Aceştia pot evidenţia oportunităţi privind relaţiile cu clienţii, pot sugera metodologii pentru ca necesităţile/interesele clienţilor să constituie centrul întregii activităţi sau soluţii tehnologice sau de redefinire a fluxului de muncă. Pot analiza şi oferi o opinie competentă privind calitatea unui echipament sau a unui *software*. În toate aceste privinţe, opinia consultanţilor poate fi de nepreţuit. Ei nu pot însă să impună, din exterior, un sistem de valori care să asigure primatul clientului. Acestea vin din interiorul organizaţiei, după cum nu putem aştepta propagarea unui sistem de valori în interiorul organizaţiei, redefinirea responsabilităţilor prin impunere din partea consultanţilor sau definirea de către aceştia a unor opţiuni de *software*. Acestea sunt opţiuni ale celor din interiorul organizaţiei, iar conştientizarea necesităţii opţiunii şi, de multe ori, explicitarea opţiunilor aparţin managementului de firmă. Pentru formularea întrebărilor adecvate care privesc viitorul organizaţiei revenim la responsabilitatea conducătorului, ceea ce ilustrează cât de costisitor poate fi să nu găsim "omul potrivit la locul potrivit".



# ORACLE - INSURANCE & TECHNOLOGY

**Motto: “Pentru industria asigurărilor, CRM sună - încet - deșteptarea !”**



Am preluat ca motto pentru această pagină titlul unui articol publicat la 22 ianuarie 2001 de revista americană ***The National Underwriter***. În contextul pieței asigurărilor din țara noastră, am putea reformula: *CRM ar trebui să sune tare deșteptarea !* Acest lucru este necesar cel puțin pentru prilejul, dacă nu din nevoia, de a învăța din experiența altora, care, în multe cazuri, a însemnat un șir de (semi)eșecuri. Acesta ar putea fi motivul pentru care e-Company și-a ales deviza: *Învață, înainte de a te frige !*

În privința relațiilor cu clienții, experiența a jucat și continuă să joace un rol determinant. Soluțiile pe care le putem include în clasa produselor *CRM* au evoluat de la centre de apel destinate clienților (*call center*), diferite versiuni de comunicare prin *e-mail*, INTERNET, până la automate de voce, tehnologii de recunoaștere a caracterelor și comunicații fără fir. În industria asigurărilor din România, o soluție de tip *call center* a fost adoptată de către Nederlanden. Utilitatea folosirii experienței altora (Marea Britanie și Olanda) este demonstrată în acest caz din plin, după cum rezultă din succintele răspunsuri oferite de conducerea Nederlanden la întrebările noastre.

În ultimii ani ai secolului XX, în statele puternic dezvoltate existau condiții propice pentru utilizarea tehnologiei ca "artă pentru artă". De exemplu, în 1997, revista britanică ***Electronic Commerce*** scria: *În sectorul asigurărilor, exemplele privind capacitatea INTERNET-ului de a facilita comunicarea, de a conferi continuitate procesului de cumpărare și de a mări viteza de plată a daunelor sunt în creștere. (...) Asigurătorii au doar de rezolvat câteva amănunte legate de tehnologie.* Odată cu trecerea timpului, la sfârșitul anului 1999, ***Insurance & Technology*** scria: *CRM este ceva pe cât de derutant pe atât de dificil de pus în practică. În cele mai multe cazuri, proiectele CRM eșuează (...) datorită tendinței către cheltuiala în pripă pentru tehnologie, fără a lua în considerare necesitățile.* În anul 2001, putem citi într-un alt articol din publicația menționată: *CRM, care permite firmelor să-și descoasă clientul combinând date provenite din diverse surse și baze de date, este un lucru cunoscut de peste cinci ani. Dar, în industria asigurărilor (...), a investi într-o tehnologie nouă nu e suficient. Societățile de asigurări aruncă uneori averi pe tehnologie, dar nu alocă aproape de loc timp și resurse pentru strategie.*

Deși nu s-ar spune că între mediul economic reflectat prin citatul anterior și cel al economiei noastre există prea multe similitudini, conținutul mesajului rămâne valabil. Este bine ca orice organizație, inclusiv cea de asigurări, să aibă clar definite așteptările pe care le are de la o anumită tehnologie, cum ar fi:

*** rezolvarea unor disfuncționalități legate de administrarea datelor:**

- difuzarea informațiilor despre client în întreaga organizație;
- îmbunătățirea centralizării datelor, ca urmare a identificării neajunsurilor actuale (de ex., un client comunică cu firma și prin telefon, și prin *e-mail*, și prin INTERNET, dar nu există un loc unde să se concentreze toată "istoria" comunicării cu acel client);
- păstrarea și actualizarea în siguranță a datelor/statisticilor importante;
- posibilitatea de analiză a unor procese critice;
- posibilitatea de analiză a duratei ciclurilor proceselor sau serviciilor;

*** rezolvarea unor necesități de analiză a pieței:**

- acces la datele, în continuă evoluție, de segmentare a pieței, de definire a profilului clientului;
- posibilitatea de a evalua în timp real eficacitatea unei campanii de promovare;
- posibilitatea de a sintetiza cifra de afaceri pe produse, pe canale de distribuție sau pe zone geografice.

Pentru fiecare dintre aceste așteptări generale, organizația - utilizatorii direcți - definesc elementele de detaliu: care sunt avantajele așteptate de la fiecare opțiune din meniul unui *software* sau, de exemplu, după ce criterii se stabilește că soluția adoptată duce la performanțele necesare. Și lista nu numai că ar putea continua, dar va fi diferit structurată, în funcție de nevoile specifice fiecărei organizații.

Provenind de la un număr în continuă creștere de furnizori, produsele/serviciile *CRM* de ultimă generație aparțin uneia dintre următoarele trei categorii, conform clasificării propuse de compania canadiană eLoyalty:

- aplicații adaptate nevoilor unei societăți și oferite dintr-o locație centrală, eventual la distanță, de societatea beneficiară și distribuite într-o rețea, cum este cazul furnizorilor de servicii de aplicații (ASP, Application Service Provider); ofertanții de marcă pentru industria serviciilor financiare sunt ORACLE's Business Online, NORTEL Networks' Clarify, SIEBEL's e-Finance (***Insurance & Technology***, ianuarie 2001).
- angajarea unei terțe societăți pentru administrarea unor aspecte ale interacțiunilor cu clienții, în multe privințe dezavantajoasă;
- soluția integrată, numită generic *e-CRM*, fiind, de fapt, prima abordare care reușește să integreze aspectele operaționale, financiare și tehnologice într-un tot unitar.

Soluția *e-CRM* nu este una dintre cele ieftine și nici una simplă. Aceasta presupune instrumente și posibilități de a genera rapoarte cu gradul de detaliere considerat potrivit de către fiecare client, în timp real, dar avantajele soluției sunt incomparabile. Un furnizor "de calibru" al unei astfel de soluții asigură integrarea într-un tot unitar a tuturor celorlalte sisteme care intervin în relațiile cu clienții. Timpul necesar pentru testarea și punerea în practică a unei soluții - optime astăzi și la fel de fiabile mâine, când necesitățile comunicării vor fi mult mai mari și/sau de altă natură - poate fi îndelungat. Un grad ridicat de complexitate pentru o soluție *CRM* modernă poate necesita, pe de o parte, ridicarea nivelului de instruire al utilizatorilor, iar pe de altă parte, numărul persoanelor implicate în exploatarea soluției poate fi redus.

În ultimul număr din anul 2000, revista ***Insurance & Technology*** a publicat o listă a marilor furnizori de soluții *CRM*, pe plan mondial. Dintre cei nominalizați este greu să nu reținem

câteva companii, din cel puțin două motive: sunt purtătoarele unui nume de marcă și sunt prezente și în România. Astfel, din lista amintită reținem: ORACLE, Redwood Shores (California), IBM, Armonk (New York), SAP, Waldorf (Germania). Simpla lor menționare aduce în centrul atenției semnificația valorii și atributele calității unui nume de prestigiu.

Fiecare dintre aceste nume de marcă au convins atât prin propria excelență operațională, cât și prin capacitatea de înțelegere a nevoilor fiecărui client. Ele au înțeles că trebuie să ofere clientului un set de "instrumente" și cu cât fiecare client va putea folosi mai ușor acele "instrumente", cu atât reputația lor va fi mai solidă.

Calitatea unei soluții informatice este determinată - conform cercetărilor efectuate la Sloan School of Management - de trei factori: gradul de specificitate - cel mai mare grad de specificitate avându-l aplicațiile pentru contabilitate -, gradul de stabilitate și de flexibilitate. În funcție de utilizator - și în această privință sectorul asigurărilor are particularitățile sale -, ponderea acestor trei componente ale calității poate varia foarte mult. Astfel, ajungem la "problema cheie": numai utilizatorul - factorii de decizie ai organizației beneficiare - poate defini caracteristicile soluției de care are nevoie și factorii care influențează acele caracteristici.

Fiecare dintre numele devenite de prestigiu pentru soluțiile *CRM* oferite este indubitabil un campion al calității. Dar, fără nici o intenție de a ierarhiza, este imposibil să nu sesizăm un mod mai mult decât elocvent de a proba calitatea. ORACLE testează validitatea și demonstrează "pe viu" care sunt avantajele soluțiilor *CRM* pe care le oferă, prin propria structură organizatorică. În punerea în practică a acestei idei, factorul major de influență a fost însuși conducătorul organizației. Asumarea riscului, de către *o faimoasă personalitate flamboaiantă* (***Fortune***, noiembrie 2000) este răsplătită în cel puțin două moduri: rata acumulărilor personale este impresionantă, iar valoarea atribuită organizației prin piața secundară a bursei americane este mult peste nivelul mediu al industriei IT.

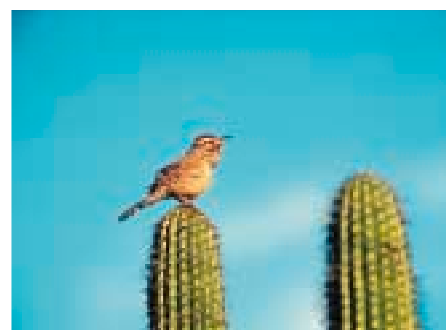
În urma transferului treptat al tuturor produselor pe *web*, ORACLE a reușit să-și transforme propria activitate într-un *e-business*. Activitățile specifice unui departament de marketing sau de vânzări, de contabilitate sau de resurse umane se derulează în deplină coordonare. Sistemul de lucru în interiorul companiei permite accesul deschis al clienților, angajaților și furnizorilor la informații, continuu actualizate, administrate printr-un depozit de date unitar. Suita ORACLE *e-business*, prin care și-a integrat întreaga activitate, a fost înainte de toate sursa unor venituri suplimentare și a unor costuri diminuate. Poate cifrele absolute nu ar avea - deocamdată, în cazul nostru - prea mare semnificație, dar un lucru este cert: succesul autotestului ORACLE este transferabil în orice țară. Industria asigurărilor din România are mare nevoie de succes, mai ales în privința relațiilor cu clienții. În căutarea succesului, oferta ORACLE nu poate fi neglijată.

# CLIENTUL LOIAL, O MĂSURĂ A PERFORMANȚEI

Unul dintre obiectivele eforturilor de transformare a interacțiunii cu clienții constă în creșterea gradului de loialitate al acestora. Despre efectele multiple ale loialității, amplificate reciproc, opinează într-o manieră autorizată reprezentantul companiei Roland Berger (n.r., în articolul publicat în acest număr). Materialul sugerează implicit cât de important este efectul loialității, mai ales în industria asigurărilor. Prin natura lucrurilor, un client se poate "intersecta" cu societatea de asigurări fie de puține ori într-un an, fie odată la un număr de ani. Așadar, a dobândi din partea unui astfel de client un plus de loialitate solicită un consum de resurse, eșalonat pe un interval mare de timp, care contribuie la profitul și reputația organizației. Pentru a adopta o soluție *CRM*, din punct de vedere al organizației sunt determinante și alte două categorii de probleme: obiectivele măsurabile - preferabil prin metode cantitative, prin care evaluăm succesul activităților menite să determine o creștere a loialității - și modurile în care clienții își manifestă loialitatea.

Din experiența acumulată în peste trei decenii de către companiile aeriene, relativ la activitatea cărora au apărut pentru prima oară preocupările pentru a face clienții mai fideli, s-a desprins concluzia incontestabilă că nici un program, indiferent de resursele consumate, nu poate elimina deficiențe fundamentale sau dezavantaje competitive majore. Cu alte cuvinte, apariția preocupării de a determina un client să fie mai loial presupune, din partea organizației, că a îndeplinit deja condițiile elementare necesare pentru a exista pe piață, în condiții de competiție.

A vorbi despre influențarea gradului de loialitate sau despre faptul că, într-o situație dată, loialitatea este perceptibilă, are sens numai și numai prin raportarea la client și într-un mediu de afaceri în care funcționează normal mecanismele pieței libere. Nu are sens să ne referim la loialitate în condițiile unui monopol. Altfel, modificarea gradului de loialitate este, în viața organizației, și cauză, și efect. Constatarea unei variații a loialității în sensul dorit poate fi în egală măsură un element determinant pentru continuarea sau extinderea unei investiții ori un element de debut în activitatea de marketing, pentru a reface (revizui) segmentarea pieței țintă. Modul în care clienții reacționează din punct de vedere al loialității semnalează "zonele" de indiferență sau care necesită îmbunătățiri în programele de comunicare. Tocmai datorită specificului industriei asigurărilor, problema programelor de promovare are conotații cu totul speciale: acordarea, din instinct (ne referim aici strict la cel de natură "nestrategică"), a unei reduceri are toate șansele să transforme consumatorul nu într-un client loial, ci, în mod hotărât, într-un "vânător de chilipiruri".



Pentru a putea măsura creșterea gradului de loialitate, o organizație trebuie să stabilească din ce punct de vedere este necesar acest lucru. Astfel, a identifica tipul de loialitate așteptat înseamnă a răspunde la întrebarea: *De ce ne dorim clienți mai loiali* ? Răspunsul

se poate referi la obiective legate indirect de: cota de piață, extinderea pieței/sectorului de activitate, creșterea gradului de atracție pentru un produs nou, anumite componente ale profitului etc.

Un client poate alege să nu cumpere un anumit produs sau cumpărătorul nu este, în mod necesar, beneficiarul direct. Relația cu un client este determinată și de relația organizației cu factori intermediari, *brokeri* și/sau agenți, și de relațiile dintre aceștia sau de relația cu un grup de clienți. Dar, de fapt, ce este un client ? Pentru unele societăți de asigurări este deținătorul poliței, pentru altele este cel care plătește prima. Când putem spune că am vândut un produs (respectiv totalul sumei de bani primite de la un client a crescut) ? Din perspectiva unei societăți, îmbunătățirea unui produs/serviciu sau modificarea primei se poate numi "am mai vândut un produs", în timp ce, din perspectiva clientului, poate fi o schimbare minoră. Toate sau fiecare dintre aceste situații determină o perspectivă specifică de a privi loialitatea.

Loialitatea se manifestă în moduri variate. Conform unei societăți americane de cercetare a pieței, loialitatea poate fi de natură tranzacțională, perceptuală sau complexă. Volumul și natura tranzacțiilor cu un client pot demonstra loialitate când:

- un client, beneficiar al unui tip de produs/serviciu, optează pentru un nou tip de produs/serviciu de la același furnizor;
- un client cumpără mai mult de la aceeași sursă, de regulă același produs/serviciu;
- un client cumpără în același volum, de la același furnizor, de câte ori apare același tip de necesitate, clientul menținând în timp relația cu furnizorul său.

Satisfacția și gradul de conștientizare în raport cu o organizație, un produs/serviciu sunt componente de natură puternic subiectivă ale loialității. Un client care se declară satisfăcut nu este, implicit, un client loial, după cum faptul că unui client îi este familiar numele unei mărci, al unui produs și împărtășește și altora detaliile pe care le cunoaște despre acestea nu înseamnă neapărat că va cumpăra acel produs sau că va cumpăra de la acea firmă.

Determinarea valorii curente - cumulat, de la prima tranzacție până în prezent - și potențiale, generate pe întreaga durată a relației cu un client (engl., *lifetime value*) ține de tipul complex de loialitate menționat. În aceeași categorie includem și mărimea atribuită valorii numelui de marcă (engl., *brand name*).

Măsurarea gradului de loialitate - dacă loialitatea există - este un proces delicat și din punct de vedere al alegerii eșantionului, al modului în care facem măsurarea și al volumului de date culese. A măsura loialitatea mai înseamnă și a stabili cât de multă loialitate manifestă clienții, dar și a supraveghea cum se modifică această atitudine în timp. Toate aceste eforturi au valoare numai dacă răspund unor necesități operative ale organizației, dacă există un răspuns clar la întrebarea: *Cum pot utiliza efectul de loialitate pentru a obține beneficii comerciale* ? Răspunsul generic este: numai măsurând loialitatea din perspectiva clientului și numai învățând să gândim din perspectiva lui. Am putea ilustra acest aspect folosind un proverb american: *Before becoming a bull-fighter, learn first to be a bull.*

# O RELAȚIE SPECIALĂ CU CLIENȚII



Pentru un lider de piață, așa cum este Nederlanden, utilizarea bazelor de date pentru derularea activităților de marketing (*database management*) și gestionarea relațiilor cu clienții (***customer relationship management***) reprezintă factori cheie în proiectarea unei oferte de excepție, de servicii financiare integrate. Am solicitat doamnei **Violeta Ciurel**, director general Nederlanden Asigurări de Viață România, câteva opinii pe această temă.

**PRIMM:** *Care au fost principalele calități, atribute, caracteristici așteptate de la soluția informatică pe care compania a adoptat-o, atât pentru valorificarea informațiilor de piață deținute, cât și pentru o comunicare eficientă cu clienții ?*

**Violeta CIUREL**: Desigur, pentru o companie de asigurări, clienții și nevoile acestora, precum și oferirea de servicii de înaltă calitate sunt factorii cheie ai succesului. Pentru a putea întreține o relație pe termen lung, viabilă și care să susțină atât interesele clienților, cât și pe cele ale companiei, este necesar să existe o strategie integrată, care să privească abordarea și satisfacerea nevoilor acestora. Acest lucru implică dezvoltarea unui sistem informatic performant și modern, care să permită găzduirea bazelor de date de clienți, pe baza cărora urmează a se dezvolta programe promoționale, de fidelizare, de *direct mailing*, în funcție de obiectivele specifice urmărite de companie: lansări de noi produse, menținerea unei relații speciale cu clienții. Sistemul informatic AS 400, adoptat de compania noastră, a fost dezvoltat cu sprijinul unei echipe de consultanți din Marea Britanie și Olanda și putem afirma cu certitudine că este unul dintre cele mai flexibile și moderne existente. Acesta a permis și implementarea unor servicii special destinate clienților s- ***Call Center*** și ***Info Line*** - prin care, pe de o parte compania îi contactează pe clienții care intră în sistemul de asigurări Nederlanden, pentru a le mulțumi, iar pe de altă parte, clienții pot suna oricând, având acces la o gama complexă de informații privind compania și polițele pe care le-au încheiat. Prin dezvoltarea acestor servicii, Nederlanden își confirmă, o dată în plus, poziția de companie inovatoare și creatoare de standarde pe piața asigurărilor, venind astfel în întâmpinarea cerințelor clienților săi.

**PRIMM:** *Care au fost principalele dificultăți practice pe care le-ați avut de rezolvat pentru a adapta soluția informatică aleasă atât necesităților operative specifice asigurărilor, cât și celor cu specific bancar și de investiții ?*

**Violeta CIUREL**: Așa cum am precizat anterior, soluția informatică adoptată de compania noastră a fost special destinată sistemului asigurărilor, la dezvoltarea sa contribuind o echipă de experți care au implementat astfel de sisteme în majoritatea țărilor din Europa Centrala și de Est. Acesta a fost motivul pentru care nu a fost cazul să depășim anumite limite ale acestuia, dimpotrivă, în dezvoltarea sistemului, s-a ținut cont de toate posibilele cerințe de dezvoltare viitoare și de aplicabilitatea la domeniul specific asigurărilor de viață.

# SOLUȚIA INFORMATICĂ PENTRU ASTRA

**Interviu realizat cu Domnul Viorel LUPU, director general al Online Services**



**PRIMM:** *Cine a inițiat colaborarea Dvs. cu ASTRA ? Cum a fost formulată propunerea inițială, din punct de vedere al principalelor beneficii, atribute și condiții de calitate propuse de Dvs. sau cerute de ASTRA - după caz - pentru soluția informatică aleasă ?*

**Viorel LUPU:** Cooperarea cu ASTRA a început în urmă cu trei ani, foarte timid și mai mult pentru a da o soluție pentru prezența *web* ASTRA. Începutul s-a bazat pe experiența noastră în legătură cu *site*-ul public al FPS București. Deci așteptările ASTRA erau mai mult legate de introducerea tehnologiilor INTERNET și nu aveau imediat legatură cu procesul de asigurare. Cooperarea a fost bună, iar utilizarea tehnologiei INTERNET a ajuns să fie obișnuită. Acesta a fost momentul în care conducerea societății a fost schimbată. Schimbarea a determinat o reevaluare a tuturor proceselor din ASTRA, evaluare care a cuprins și direcția IT. Cu această ocazie, ASTRA a evaluat mai multe soluții informatice. Online Services a susținut permanent platforma INTERNET Microsoft, respectiv un cost redus al operării, al instruirii personalului, al migrării de la situația prezentă la ceea ce se poate numi o soluție INTERNET pentru asigurare etc. Noi am propus dezvoltarea unui produs specific, în colaborare cu specialiștii ASTRA, dupa o metodologie standard, bazată pe cele mai noi tehnologii în care să putem obține flexibilitate, scalabilitate, viteză de operare, centralizarea datelor la sediul central, securitate, management etc., folosind arhitectura Windows DNA peste echipamente cu toleranță la defecte. Practic, pot afirma că ASTRA a inițiat colaborarea cu noi, pornind de la încrederea într-un parteneriat bazat pe transparență, experiență, confidențialitate, deschidere - suport necesar pentru a transforma în realitate viziunea conducerii despre ce trebuie să fie ASTRA în viitor.

**PRIMM:** *Care au fost, în opinia Dvs., principalele criterii de natură strategică după care ASTRA a făcut opțiunea pentru o anumită soluție, dintre cele propuse ? Cu alte cuvinte, ce a însemnat "calitate" pentru compania beneficiară ?*

**V.L.:** Calitate cred că a însemnat modul în care a fost propus și condus proiectul de informatizare al procesului de asigurare și viteza de absorbție în sistemul informatic a viziunii conducerii ASTRA. De asemenea, cred că foarte important a fost suportul acordat soluției noastre de Microsoft, Compaq și CISCO, corporații lider pe piața internațională. Suportul s-a manifestat discret și operativ, uneori incredibil de eficient, mai ales datorită tehnologiilor INTERNET și organizării interne a fiecărui partener. Acest suport a constituit, de fapt, un exemplu și a motivat mai mult identificarea unor soluții competitive. Tot aici cred că trebuie amintită implementarea managementului calității în ASTRA și o bună interacțiune între sistemul informatic, organizatoric de calitate și cel de decizie la nivelul societății.

**PRIMM:** *Care credeți că au fost dificultățile de comunicare majore, referitoare la definirea problemei, a criteriilor de performanță, a condițiilor de funcționare/exploatare etc. între părți, până la finalizarea soluției ? Care au fost, din punctul Dvs. de vedere, elementele care au convins ASTRA de consistența soluției Dvs. ?*

**V.L.:** Viața reală nu ne dă posibilitatea să punem în practică sisteme ideale, de aceea cred că întotdeauna găsim disfuncții și înregistrăm nemulțumiri. Dificultățile au provenit și provin din lipsa de sincronizare a activităților și de alocare a resurselor. Cred că la ASTRA a fost un mediu unic în care s-au întrunit multe caracteristici ale unui mediu favorabil realizării unei soluții informatice competitive. Numesc aici viziunea conducerii, viteza de reacție la schimbare, viteza de luare a deciziilor, capacitatea de analiză, competența, puterea de muncă, optimismul și multe multe altele. Din punctul meu de vedere, **optimismul**, **competența** și **disponibilitatea la dialog** au fost cele mai valoroase resurse. Soluția propusă de noi a început să prindă viață și să fie utilizată, deoarece a fost realizată de profesioniști certificați internațional, pe baza unei metodologii bazate pe proiect. Managementul proiectului, respectarea termenelor, a bugetelor, atingerea obiectivelor stabilite, respectarea fazelor de analiză, dezvoltare, testare, elaborarea documentației necesare etc. au fost, după părerea mea, argumentele care au convins ASTRA să continue.

**PRIMM:** *Care au fost principalele dificultăți practice - de exemplu, interfațare cu mai multe platforme, adaptare a bazelor de date la noi condiții de utilizare, infrastructura de comunicare nepotrivită etc. - apărute la punerea în practică a soluției pe care Dvs. și ASTRA ați stabilit-o de comun acord ?*

**V.L.:** Dificultățile majore au constat în nivelul de pregătire al personalului IT. Lipsa generală a unei politici de personal este foarte evidentă în contextul tehnologiilor de astăzi. Este dificil să menții pasul cu noile tehnologii, iar rutina zilnică nu-ți dă șansa să ai timpul necesar pentru a studia și a selecta ce să aprofundezi. Timpul trece și te trezești deja în fața unei diferențe de nerecuperat dintre nivelul actual de dezvoltare și cerere. Mai adaug dificultatea trecerii de la o activitate de rutină la o activitate bazată pe obiective și termene, dificultățile produse de management și de resurse. Consider deci că marile obstacole au fost **diferența de pregătire**, **lipsa de resurse**, **rigiditatea unor proceduri**, provocate de mediul economic și legal.

# VALOAREA SPECIALĂ A CLIENTULUI FIDEL

**Este în interesul asigurătorilor români să înțeleagă faptul că în actualul context competițional este imperios necesar, dar nu și suficient, să ofere produse competitive și servicii de calitate pentru a-și menține clienții. O relație deja stabilită între asigurător și asigurat constituie ocazia extinderii interacțiunii acestora dincolo de limita care ar defini un client satisfăcut. Este vorba, în fapt, de o experiență specială, caracterizată de reciprocitate și extinsă în timp, într-un proces care se autoamplifică cu durata. Cel pe care l-am făcut parte a unei astfel de experiențe este un client loial, iar experiența demonstrează că efectele loialității sunt de neprețuit.**

Determinate de impresia că principala sursă a succesului - mai multe venituri, dar și mai mult profit - ar fi doar creșterea numărului de persoane deservite, în mod paradoxal, multe firme de asigurări continuă să se limiteze la căutarea permanentă de clienți noi. Aceste societăți ignoră sau dau importanță secundară consolidării bazei de clienți curente. Clienții actuali, față de care nu mai sunt necesare eforturile, nereflectate în contabilitate, și mai ales costurile "de achiziție", dar care ar deveni beneficiarii unei game mai largi de produse și/sau servicii de la același "furnizor", ar aduce asigurătorului cota suplimentară din potențialul pieței, pentru care competiția este de obicei acerbă.

Menținerea clientului este unul dintre obiectivele principale asupra căruia un asigurător trebuie să se concentreze pentru a crește profitabilitatea pe client. Pentru a-și atinge acest scop, asigurătorul trebuie să introducă conceptul de **management al calității și serviciilor**, să utilizeze la maximum oportunitățile de vânzare încrucișată și să îmbunătățească semnificativ și continuu relația asigurător-asigurat.

Economia modernă a demonstrat că, în general, o creștere a gradului de loialitate a clienților duce automat la creșterea vânzărilor și, mai departe, la creșterea profitabilității. Clienții existenți influențează întotdeauna clienții potențiali. De aceea, tehnicile de vânzări moderne pleacă de la ideea că o creștere pe termen lung a vânzărilor și a profitabilității este direct legată de loialitatea clienților deja existenți. Un client care percepe relația cu asigurătorul său ca pe una specială, nu numai că va reveni la compania sa de asigurări pentru o nouă poliță, dar își va recomanda asigurătorul și altor persoane, potențiali clienți, susținând și promovând din umbră respectiva companie.

Implementarea unui sistem pentru creșterea fidelității clienților nu este ușoară. Ea se bazează pe studierea și pe cunoașterea amănunțită nu numai a clienților firmei, ci și a competiției. De aceea, un asigurător care dorește să implementeze un astfel de sistem trebuie să evalueze propria ofertă în raport cu cea a competitorului. Vor fi evaluate pe rând: portofoliul de produse, politica de preț, disponibilitatea și accesibilitatea informației difuzate, atributele care determină reacția de loialitate și modul de evidențiere a acestora, atitudinea echipei de vânzări și modul în care sunt tratați clienții.

Decizia de cumpărare a unei polițe se regăsește la intersecția dintre comportamentul asigurătorului - disponibilitatea lui, modul în care agentul asigurător își apropie viitorul client, capacitatea lui de convingere, precum și multe alte valori care determină comportamentul - și atitudinea clientului față de oferta primită - atractivitatea produsului, compatibilitatea dintre preferințele clientului și caracteristicile produsului.

În plus, datele care contribuie la definirea profilului clientului sunt întotdeauna de neprețuit. Răspunsurile primite la întrebări cum ar fi: cine ia decizia în cumpărarea unei polițe de asigurare, care sunt motivele cumpărării acestei polițe, care sunt motivele pentru care respectivul client a schimbat firma de asigurări - dacă este cazul -, care sunt sursele de informare la care apelează un client atunci când cumpără o poliță de asigurare, ce procent din bugetul familiei este cheltuit anual pentru asigurări etc. pot constitui fundamente ale deciziilor pentru dezvoltarea viitoare. Analiza în detaliu a tendințelor, a influențelor, a intensității și a diversității preferințelor constituie obiectul de studiu al activității denumite în lumea occidentală *data mining*. Această activitate constituie doar unul dintre demersurile prin care mulțimea clienților este segmentată, prin care sunt identificați clienții țintă și factorii de succes care duc la o creștere a perioadei lor de reținere.

Politica de poziționare a prețului, sistemul de reduceri și modul în care acesta este aplicat, numărul de produse exclusive, calitatea serviciilor oferite și imaginea asigurătorului reprezintă doar o parte din factorii determinanți ai succesului. Însă asigurătorul trebuie să vină în permanență în întâmpinarea cererilor și așteptărilor clienților. Evident, este vorba de acele cereri și așteptări care au relevanță pentru clienți și pentru care aceștia sunt dispuși să plătească. Astfel, clienții nu sunt tentați să caute aceeași categorie de produs sau produse echivalente/substitute, iar tranziția de la statutul de nou client la cel de client fidel a fost finalizată cu succes, deoarece așteptările lor nu au fost doar îndeplinite, ci chiar depășite.



**Andrei Filip**
Consultant
Roland Berger & Partner
Strategy Consultants

# May 2001

| SUNDAY | MONDAY | TUESDAY | WEDNESDAY | THURSDAY | FRIDAY | SATURDAY |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | | |

Şi-au confirmat deja intenția de participare:

ADAS • AIG LIFE • ALLIANZ - TIRIAC • ARDAF • ASIBAN • Asigurarea Populara Romana • ASITRANS • ASTRA • BTR Asigurari • CHAUCER • GARANTA • Grup AS • GLOBAL ASIGURARI • GRAWE • INTERAMERICAN • LUKOIL • NEDERLANDEN Asigurari de Viata Romania • SAFE INVEST • SARA MERKUR • WINTERTHUR • OMNIASIG • OMNIASIG Asigurari de Viata • Roland Berger & Partner • UNDERWRITING • GE FRANKONA RE • GERLING GLOBAL RE • HANNOVER RE • PARTNER RE • SECURA RE • SCOR RE • ST PAUL RE • SWISS RE • MUSAT & ASOCIATII • Institutions • O S A A R - Supervisory Office of Insurance and Reinsurance Activity • U N S A R - National Union of Insurance and Reinsurance Companies • ASE • Press • Ziarul Financiar • Capital • Curentul • România Libera • Bursa • Piata Financiara •



Forumul Internațional Asigurări - Reasigurări
ediția a patra

International Insurance - Reinsurance Forum
fourth edition

SINAIA - ROMANIA

## WWW.AVANTRUST.COM




AMERICAN INTERNATIONAL GROUP, Inc. a încheiat un parteneriat cu Dun & Bradstreet Corporation (D&B), pentru a vinde polițe și servicii de asigurări prin intermediul INTERNET-ului. Oferta constă în trei produse de asigurări și două servicii pentru persoane juridice care intră în tranzacții cu alte persoane juridice prin INTERNET. Pachetul oferit este accesibil, în condițiile precizate, la adresa www.avantrust.com.

Prin asigurarea pentru servicii prin INTERNET, beneficiarii se pot proteja împotriva unor riscuri specifice utilizării acestuia, indiferent de nivelul de complexitate al activității. Protecția este asigurată la nivelul întregii corporații, pentru mijloace de la cele mai simple, până la soluțiile cele mai complexe de identificare, administrare și limitare a expunerilor pe rețele.

Prin serviciile de autentificare și verificare a identității unui partener, disponibile prin utilizarea bazelor de date dezvoltate și întreținute de D&B, tranzacțiile comerciale se derulează cu un grad ridicat de încredere, iar încheierea unei asigurări pentru credit este mult simplificată. Un analist de credit virtual atribuie limite de creditare unui anume client, un *risk manager* virtual se pronunță în privința probabilității de neplată în vederea încheierii unei asigurări pentru credit și un monitor de portofoliu, virtual, semnalează unui furnizor modificarea semnificativă a situației financiare a unui client.

Pentru asigurarea mărfurilor în timpul transportului, AIG încheie polițe *on line*, la prețuri competitive și conferă gradul de siguranță specific doar unei companii cu un *rating* AAA.

## SEMNĂTURA ELECTRONICĂ - DEFINIREA RESPONSABILITĂȚII

Serviciul Federal American pentru Servicii Poștale (USPS, the United States Postal Service) oferă posibilitatea expediției garantate a documentelor de valoare prin INTERNET. Echivalentul electronic al scrisorii cu confirmare de primire, numit *NetPost.Certified*, a devenit posibil după promulgarea legii privind semnătura electronică. Pentru a da semnificație națională acestui serviciu, primul client al USPS este chiar guvernul SUA, prin administrația asigurărilor sociale. Inițiat ca program pilot, serviciul este utilizat în cadrul finanțării programelor de îngrijire a sănătății.

Pentru a oferi acest serviciu, care va fi pus în curând la dispoziția oricărui solicitant din sectorul privat, USPS a derulat un număr mai mare de colaborări. Coautorii de anvergură ai serviciului sunt IBM și AT&T. Costul expedierii electronice a unui singur document - adică un certificat medical, sau un certificat de naștere, sau o poliță de asigurare - este de 50 de cenți.

Este important să subliniem că în urma promulgării, la 1 octombrie 2000, a legii privind utilizarea semnăturii electronice, factorii responsabili au emis, la sfârșitul lunii decembrie 2000, pentru a produce efecte începând cu 18 ianuarie 2001, normele de aplicare a legii. Una dintre prevederile normelor se referă explicit la domeniul asigurărilor. Agentul și/sau brokerul de asigurări nu poartă răspunderea pentru consecințele eventualelor probleme rezultate din utilizarea semnăturii electronice, dacă *nu i se poate demonstra comiterea cu intenție a unor fapte inacceptabile sau că a intervenit în procesul de aplicare a semnăturii electronice*.

## ALLIANZ-O ABORDARE NUANȚATĂ

Și în anul 2000, grupul ALLIANZ a înregistrat câteva succese remarcabile. Valoarea mesajului binecunoscut și în România - ***Puterea este de partea ta*** - este desăvârșit ilustrată, pe multiple planuri, de însăși puterea grupului. Din mulțimea acestor succese, două componente - **strategică** și **de marketing** - sunt deosebit de importante.

**În planul strategiei**, grupul a făcut în anul 2000 achiziții importante: a luat integral în proprietate societatea Life USA, Pimco L. P., cel mai cunoscut în SUA dintre fondurile care asigură clienților rate de venituri fixe, și fondul de capital Nicholas Applegate, pentru diversificarea activității în gestionarea activelor. Grupul a mai cumpărat First Life Insurance din Korea și societatea de asigurări Zwoolsche Allgemeene din Olanda. Menținându-și o atitudine echilibrată în subscrierea riscului și adoptând o politică conservatoare în acumularea rezervelor, Allianz a ajuns în anul 2000 la un grad de îndatorare consolidat (engl., *financial leverage*) de numai 24%, a obținut o evaluare A++ (superioară) din partea A. M. Best și evaluarea AAA din partea Standard & Poor's. Grupul a fost în mod firesc admis pentru listarea la bursa din Germania între primele 20 de societăți din Europa, precum și pentru cotarea la bursele din Londra, Zürich și Paris; cotarea la bursa din Wall Street (New York) urmează să aibă loc foarte curând. Strategia declarată a grupului (conform ***Insurance Times***/22.12.2000) este aceea de a se situa printre primele cinci companii pe fiecare dintre piețele în care este prezent.

Pe planul **acțiunilor de marketing**, Allianz optează pentru o abordare nuanțată, care diferă de la țară la țară și de la caz la caz. Allianz încheie parteneriate cu societăți de asigurare prezente pe piața în care dorește să intre și elaborează studii pentru a-și compara propriul nume de marcă cu cel al partenerului local, din punct de vedere al gradului de cunoaștere (engl., *brand awareness*) a acestora de către piața țintă. Conducerea partenerului ales pe plan local are obligația să aplice regulile recomandate de Allianz, pentru a stabili dacă în activitatea de marketing va fi folosit doar numele partenerului sau numele asociate ale grupului Allianz și al partenerului local. În comunicare este utilizată numai inițial asocierea numelui grupului cu numele partenerului local. În timp, de exemplu, după 9 ani, în cazul unui asigurător din Marea Britanie, dar și după mai puțin de un an, ca urmare a unei fuziuni cu două societăți de asigurare spaniole, rămâne doar Allianz, numele global al mărcii.



## IBM - SOLUȚII PENTRU ASIGURĂRI

Pentru a-și valorifica experiența în integrarea și implementarea unor aplicații de anvergură, compania IBM a decis să invite mai multe societăți de renume cu obiectivul declarat de a concepe și de a oferi soluții de automatizare a proceselor specifice ofertanților și intermediarilor de produse de asigurări, prin formarea unei "piețe electronice" a asigurărilor. Pentru început, aceste piețe urmează să pună în legătură doar cumpărătorii cu ofertanții și distribuitorii de produse/servicii de asigurări, urmând să se extindă asupra servicilor financiare în ansamblu. Conform unui comunicat difuzat la începutul lunii ianuarie 2001, primul partener al IBM din rândul societăților de asigurare este Zurich Financial Services care, pe lângă serviciile integrate de asigurări, este renumit și pentru managementul activelor, managementul financiar și soluțiile de management al riscului, toate aflate în sfera de interes pentru viitoarele "piețe electronice" de care este interesat IBM. Pentru rezolvarea unor probleme de natură tehnologică, specifice tehnologiei informatice, primul partener ales de IBM este firma Channel Point, la rândul său furnizor de soluții tehnice B2B (*business to business*) prin INTERNET, pentru industria asigurărilor.

## LLOYD'S - CREȘTEREA CAPACITĂȚII FINANCIARE

Printr-un comunicat de presă din 16 ianuarie 2001, Lloyd's a confirmat creșterea capacității sale financiare cu circa 1 miliard de lire sterline. Un total de 11,06 miliarde de lire sterline a fost acumulat în special prin contribuțiile cu capital ale corporațiilor și provine în mai mică măsură de la membri tradiționali. Cinci dintre sindicatele care dețin de mult timp statutul de membre ale grupului Lloyd's și-au mărit pentru 2001 participațiile, cu sume între 70 și 151 de milioane de lire sterline.

## ASIGURĂRILE AUTO - NOI CRITERII

Pentru a câștiga loialitatea clienților actuali și pentru a atrage clienți noi, State Farm, cel mai mare furnizor de asigurări auto din SUA, a început să aplice din decembrie 2000 o noua metodă de calcul al primelor. Astfel, deținătorii de vehicule mari, mașini de teren, autoutilitare sau camioane pot beneficia de reduceri de până la 40% față de celelalte autovehicule, pentru asigurările medicale ale șoferului și ale pasagerilor. În schimb, pentru aceste vehicule se acordă cele mai mici reduceri sau nu se aplică reduceri, în cazul asigurărilor de răspundere civilă. Aceasta, deoarece, în primul caz, cei din automobil sunt mult mai bine protejați de o structură metalică mai puternică, iar în al doilea caz, daunele pe care o mașină mai solidă le poate produce sunt mai importante.

## ALIANȚĂ PENTRU ASIGURĂRILE MEDICALE

Pentru a convinge consumatorii și întreprinderile mici și mijlocii (IMM) că asigurările medicale sunt accesibile ca preț și simplu de cumpărat, banca americană BankOne a încheiat o alianță cu eHealthInsurance. BankOne este al treilea mare creditor din SUA pentru IMM-uri, iar eHealthInsurance este primul furnizor de asigurări medicale prin INTERNET. BankOne oferă clienților săi, persoane fizice sau juridice (numai IMM-uri), prin pagina *web*, posibilitatea de a folosi serviciile *on line* ale eHealthInsurance, pentru a studia și compara o varietate de planuri de asigurări medicale și produse de bază, inclusiv pentru tratamente stomatologice și oftalmologices. Datorită serviciilor agenților săi și ale celor *on line*, ca și datorită celei mai variate oferte la cele mai bune prețuri, eHealthInsurance a devenit principalul furnizor de asigurări medicale din SUA.

Alianța, anunțată la sfârșitul lunii ianuarie 2001, este percepută ca fiind de succes, deoarece, pe de o parte, cele două părți au un potențial aproximativ egal pe piață, iar combinația produselor lor este relevantă pentru același segment de piață - cel al clienților persoane fizice, al familiilor și al întreprinderilor mici și mijlocii. *Asigurarea de sănătate a angajaților este o preocupare majoră a proprietarilor de întreprinderi mici și mijlocii,* conform conducătorilor celor două instituții. Experiența lor ar putea fi preluată și pe alte meridiane.

## TOP BANCAR ÎN MANAGEMENTUL LICHIDITĂȚILOR

La sfârșitul anului 2000, revista ***The Treasury and Cash Management*** a acordat pentru a doua oară consecutiv grupului ING premiul intitulat ***Cea mai bună bancă din Europa de Est pentru managementul lichidităților***. Grupul ING a câștigat acest premiu deoarece *combinația unică de abilități de a efectua plăți interne și internaționale, rețeaua ING din Europa de Est și preocuparea pentru a oferi servicii de calitate fac din premiant o entitate capabilă să satisfacă practic orice necesitate a pieței corporatiste*.

Pe de altă parte, Grupul ING a decis să treacă la evaluarea domeniului de acoperire, a amplitudinii și a modului de organizare a activităților sale de bancă de investiții. Pentru o bună cooperare între componentele grupului și pentru fructificarea efectelor de sinergie, va fi revizuită și infrastructura globală a grupului. Modul în care evoluează aceste procese urmează să fie comunicat în prima parte a anului 2001. Conducerea grupului a menținut neschimbate pentru 2001 obiectivele de creștere anuală a profitului net din operații, de 12% pe acțiune, și de creștere a eficienței de utilizare a capitalului (ROE), de 18%, adoptate pentru anul 2000.

De aici derivă necesitatea de optimizare a operațiunilor financiare existente și de revizuire a modului de poziționare a activităților ING ca bancă de investiții. Această componentă de natură strategică a activității a început din 1999 și urmărește reducerea globală a profilului de risc, reducerea costurilor și mai buna concentrare asupra selecției de piețe și a domeniilor de competențe. Optimizarea este o preocupare naturală, mai ales după un an bogat în achiziții, cum a fost anul 2000 pentru Grupul ING. Câteva dintre achizițiile din ultimul an, ReliaStar Financial Corporation, a șaptea societate de asigurări dintre cele listate la bursă, cumpărată în totalitate, și serviciile financiare din SUA, și toate afacerile internaționale ale societății americane Aetna, Inc. au transformat Grupul ING în al unsprezecelea manager de active de pe piața internațională, în cadrul căreia grupul se situase anterior pe locul 19.

Un motiv în plus pentru a alege

# Microsoft Office 2000 Professional Romanian




**20% discount**

**la fiecare licență sau pachet**

Pentru orice contract OPEN
cu minim 6 licențe,
primiți **CADOU** o imprimantă

**HP DeskJet 640C**

Partenerul ideal de fiecare zi








Pentru orice contract OPEN
cu minim 12 licențe,
primiți **CADOU** o imprimantă

**HP DeskJet 930C**

Prietenul celor ce apreciază
calitatea fotografică




Pentru orice contract OPEN
cu minim 30 licențe,
primiți **CADOU** o imprimantă

**HP LaserJet 1100**

Imprimanta laser
pe care te poți baza în afaceri

*Oferta este valabilă în perioada 1 februarie - 30 aprilie 2001.*

Informații suplimentare:
Microsoft Infocenter 01-203 61 61, www.microsoft.com/romania

**Microsoft**



## e-ASIGURĂRI: *DEAD LINE* 2003

Cu ocazia **Conferinței Anuale pentru Industria Asigurărilor** din SUA, desfășurate la New York, biroul din SUA al KPMG a realizat un sondaj de opinie în rândul conducătorilor marilor societăți de asigurări din SUA. Din rezultatele sondajului, date publicității la 15 ianuarie 2001, se detașează ca dominantă preocuparea asigurătorilor din SUA pentru extinderea semnificativă a inițiativelor legate de comerțul electronic. Nu se mai poate vorbi de societate de asigurări care să nu-și definească planul de afaceri, fără o componentă de comerț electronic.

A doua concluzie importantă a sondajului se referă la implicarea directă a conducerii societăților de asigurări în punerea în practică a acestei componente a planului de afaceri. Conducătorii companiilor americane estimează trecerea la efectuarea tranzacțiilor în totalitate prin INTERNET și utilizarea INTERNET-ului ca interfață pentru propriile baze de date, până în 2003. Această orientare a managerilor americani - relevă rezultatele sondajului - a fost influențată de succesele înregistrate de celelalte componente ale serviciilor financiare și mai ales de bănci. Sperăm că asigurătorii din România nu vor fi influențati de unele dintre realitățile și, mai ales, de întâmplările relativ recente din sistemul bancar românesc.

## CASCO PRIN SATELIT

Pentru a putea individualiza cât mai bine fiecare ofertă de asigurare auto pe care o propune, societatea de asigurări Progressive Insurance, Inc. a trecut la montarea unui dispozitiv GPS (*Global Positioning Satellite*) pe automobilele clienților, pentru a considera în calculul primei durata, locul și timpul de folosire a automobilului asigurat. Progressive Insurance, al patrulea asigurător auto din SUA, a găsit soluțiile pentru exploatarea profitabilă a acestei metode, cu intenția de a atrage cât mai mulți clienți expuși într-o mică măsură la risc și de a-i îndepărta pe cât mai mulți dintre ceilalți.

## CONTABILII - ASIGURĂTORI EXPERȚI

Pentru a-și realiza obiectivele, societățile de asigurări nord-americane au inițiat și studiază în continuare posibilitățile de extindere a unui nou tip de parteneriat între societățile de asigurări și reprezentanții autorizați ai profesiunii contabile. Implicarea contabililor în vânzarea de polițe de asigurare extinde considerabil sfera competitorilor agenților de asigurări, care includea până în prezent doar băncile.

Deși nu există reglementări federale în vigoare, implicarea contabililor în vânzarea de asigurări este realizată în fiecare dintre statele americane, de la caz la caz. În cazurile în care s-ar pune problema atragerii experților contabili - atât ca persoane fizice, cât și prin asociațiile profesionale ale acestora - în alianțe deja constituite între societăți de asigurări și bănci, acordul băncii este condiționat în majoritatea statelor americane de avizul ABA (American Bankers' Association). Cu toate că inițial s-a opus, ABA a aprobat *rezolvarea bilaterală, cu asistență juridică* a detaliilor.

Cercetările și documentarea efectuate până în prezent nu oferă o imagine mai cuprinzătoare asupra implicării prestatorilor de servicii de contabilitate la scară continentală. Cert este că fenomenul este în extindere, în estul Statelor Unite. Primele tipuri de produse de asigurări vândute de către experții contabili sunt cele numite SBLI (*Savings Bank Life Insurance*). Numai în statul Massachusetts *cei 8500 de membri ai Societății Publice de Contabili Autorizați au dreptul să certifice produse SBLI pentru clienții lor* (***The New York Times***). Prin programe de pregătire organizate în statele americane, experții autorizați să exercite profesiunea contabilă urmează să dobândească dreptul de a vinde asigurări de viață, asigurări medicale, participații la fonduri mutuale și produse generatoare de venituri fixe (*annuities*).

Prin materializarea acestui tip de parteneriat, sau chiar de "triumvirat", experții contabili uzează de probitatea profesională și de credibilitatea pentru promovarea și vânzarea produselor partenerilor în fața clienților lor - de multe ori persoane fizice ori întreprinderi mici sau mijlocii - și oferă partenerilor avantajele utilizării unui canal de distribuție cu caracter special. Pe de altă parte, experții contabili câștigă din alianță acces și venituri suplimentare considerabile, în raport cu clienții care prezintă garanții morale și un statut financiar bine conturat, redirecționați de asigurători și/sau de bănci. Poate mai important este însă un alt avantaj, în egală măsură al fiecăreia dintre categoriile profesionale menționate, acela al poziționării în societate ca un "furnizor de soluții" de înalt nivel profesional.

## ASIGURĂRILE DE VIAȚĂ DIN MAREA BRITANIE - RATING ÎN SCĂDERE

În luna decembrie 2000, Standard & Poor's a dat publicității ultima ediție a raportului său privind profilul financiar al primelor 40 de societăți de asigurări de viață din Marea Britanie. Agenția constată în primul rând tendința de scădere a calificativului (*rating*) pe care îl poate acorda societăților de asigurări de viață britanice. În al doilea rând, Standard & Poor's avertizeaza că intenția autorităților britanice de a relaxa reglementările care stipulează că nu pot fi agenți ai unei anume societăți de asigurări consultanții financiari independenți a devenit o problemă critică.

Flexibilizarea reglementărilor ar putea limita grav capacitatea consumatorilor de a evalua cu realism situația financiară a societății de asigurări pe care o alege. Raportul sugerează că principalele abilități care ar putea fi cheia succesului pe piața asigurărilor de viață din Marea Britanie sunt managementul capitalului, al costurilor și al clienților, ceea ce, în fond, este valabil și pe multe alte meridiane. Marja de profit a societăților de asigurări de viață va tinde să scadă, până la anulare, pe măsura ce prețul stabilit pentru produsele oferite se va modifica, în scopul atragerii de noi clienți.

# TOP WEB INSURANCE

Pentru a recompensa pentru merite deosebite principalii actori ai pieței și pentru a-și menține și întări propriul statut de "judecător", nume de marcă din lumea afacerilor au acordat premii furnizorilor de servicii de asigurare, pentru realizările de referință ale acestora în anul 2000. Oferta de asigurări prin INTERNET a constituit o categorie aparte și, din mulțimea de *site*-uri, au obținut premiul I, pentru motive pe care le vom prezenta ulterior, *site*-ul InsWeb (www.insweb.com) și cel al societății de asigurări AllState (www.allstate.com)

Compania Gomez, având ca obiect de activitate măsurarea calității pe INTERNET (conform ***Insurance News Wire***/ 4.01.2001) a numit InsWeb drept cea mai bună piață electronică pentru asigurări. InsWeb este "o piață" foarte bună, de unde doritorii "își pot umple sacoșa" cu tot ce au nevoie, printr-o singură vizită. Pe *site* sunt disponibile ofertele a peste 40 de societăți de asigurare, cele mai bune din SUA, în prezent.

Oferta include o diversitate de produse și servicii de asigurare pentru automobile, asigurări de viață, imobile de protejat din perspectiva proprietarului, a chiriașului sau a deținătorului de casă de vacanță, precum și pentru asigurări medicale. Asistența acordată clientului ulterior semnării poliței de asigurare este declarată, în fiecare pagină și context din *site,* drept garantată. O varietate de instrumente, în principal calculatoare și date de cercetare a pieței, asigură interactivitatea specifică oricărei pagini *web* orientate spre client. Gomez consideră că cel mai bun accesoriu din *site* este cel numit "asistent", prin care amatorii de asigurări auto sunt îndrumați în timp real, fiecare în funcție de circumstanțele personale, cu privire la nivelul de protecție minim necesar, la cel recomandabil și la calculele necesare. Pe cele mai vizitate pagini *web* din SUA (Yahoo, MSN, e*Trade, NBC, GoNetwork etc.) există conexiuni către InsWeb, aceste pagini de maxim trafic național fiind principala modalitate prin care cei interesați au ajuns la această piață a asigurărilor. Cele cinci elemente - varietatea de ofertanți, varietatea de produse oferite, bogăția conținutului informativ, calitatea instrumentelor de calcul și ușurința accesului - fac din WebIns cea mai bună "piață".




Compania AllState s-a calificat pentru al doilea premiu I menționat, acordat de revista ***eMarketer***, după o selecție dintr-un grup de 90 de societăți de asigurări. AllState are în prezent peste 14 milioane de clienți, persoane fizice, și lucrează în exclusivitate cu circa 13 000 de agenți care acoperă atât teritoriul SUA, cât și o selecție de piețe internaționale. Oferta societății AllState face parte din selecția de produse InsWeb a "pieței" menționate anterior. Motivația acordării premiului pentru www.allstate.com, și anume l*ocul care oferă cea mai bună experiență clientului interesat de asigurări* (conform ***Business Wire***/26.01.2001), constituie un pretext pentru analiza atributelor care conferă *site*-ului această poziție, analiză care constituie obiectivul acestui articol.

Pentru a mări gradul de loialitate al clienților actuali și pentru a atrage noi clienți, AllState urmărește să-și intensifice contactele cu aceștia, câștigându-le încrederea. Așadar, clientul este cel mai important "vizitator" al societății. Compania dorește să-și asigure și prin INTERNET o prezență remarcabilă. Principalele căi prin care AllState convinge vizitatorii de profunzimea acestei convingeri sunt:

**a**). modul în care plasează clientul în centrul preocupărilor;
**b**). argumentele cu care își susține credibilitatea;
**c**). felul în care descrie beneficiile pe care le oferă;
**d**). modul în care aduce exemple convingătoare;
**e**). disponibilitatea de adaptare la capacitatea publicului țintă, de a recepta și de a înțelege informația transmisă.

Pentru a înțelege aceste modalități, se impune detalierea lor.

**a**). În toate companiile de succes prevalează conștiința faptului că "noi depindem de client, și nu clientul depinde de noi". În acest spirit, nici una dintre paginile din www.allstate.com nu pune în prim plan compania. Evenimentele sau detaliile din viața organizației care nu sunt relevante pentru publicul țintă nu sunt nicăieri amintite. Cu o singură excepție, și anume zona destinată studenților absolvenți și persoanelor interesate să lucreze pentru AllState, din orice pagină este posibil accesul la principalele elemente de interes pentru client: produsele de asigurări, zona de suport a clienților, modul de a găsi un agent, servicii financiare și instrumente de lucru (calculatoare specializate). Pe lângă livrarea unor cifre drept rezultate, calculatoarele sunt însoțite și de anexe pentru reprezentări grafice și pentru explicații suplimentare legate de calculul efectuat. Pe fiecare pagină, imaginile sugerează cărui segment de clienți i se adresează în principiu produsele, iar mesajul care particularizează compania este omniprezent. Mesajul este transmis în două limbi. Informația importantă pentru client la cumpărarea unei polițe ocupă peste două treimi din pagină, iar sugestiile legate de probleme conexe sau de alte amănunte - inclusiv






faptul că *site*-ul AllState este cel mai bun pentru anul 2000 - sunt marcate discret.

Disponibilitatea la asistență (24 de ore în 7 zile) pentru daune la autovehicule, sediul companiei și angajamentul de respectare a caracterului privat al datelor sunt reluate pe fiecare pagină. Faptul că vizitatorul, client sau nu, este în centrul atenției apare prin fiecare detaliu.

**b**). Experiența dobândită, una dintre componentele credibilității, este demnă de invidie. Compania a fost fondată în 1931, este listată la bursă din 1993 și din 1995 a dobândit totală independență financiară, după cum aflăm din *site*. Numărul actual de clienți și de agenți și expansiunea pe piețe internaționale de primă mărime - e de ajuns să menționăm Canada și China - sugerează dimensiunea afacerii. Iar despre calitatea acesteia nu vorbește compania însăși, ci oferă punctele de vedere ale experților: agențiile de *rating,* pentru situația financiară, cele de audit, pentru detalii contabile, cele ale analiștilor de la bursă, privind relațiile cu investitorii etc.

Pe lângă relațiile deja menționate, AllState convinge, prin calitatea de membru al unei importante asociații de marketing (IMSA), despre voința de a se raporta la cele mai înalte standarde de etică profesională în reclamă, în procesul de vânzare și în activitățile de asistență acordate clienților. Compania este un bun "cetățean corporatist" în localitățile unde are sedii și o dovedește prin suportul financiar acordat comunității, prin fundații, prin oferta de locuri de muncă și prin dezvoltarea unor activități de cercetare conexe. Este vizibilă atenția pe care compania o dă tuturor factorilor de influență, prin toate canalele de comunicare. Linii telefonice dedicate stau la dispoziția clienților, a investitorilor, a presei și pentru informații generale.

Între relațiile stabilite, acestea fiind un alt element al credibilității, relația cu presa este una cu totul specială. În fiecare localitate în care AllState activează există linii telefonice dedicate pentru legăturile cu mediile de informare în general. Există, în plus, numele și numerele de telefon ale unor persoane din conducerea companiei, care pot fi solicitate dacă interacțiunea cu reprezentanții locali nu a fost eficientă.

**c**). Pentru a arăta clientului ce beneficii are, dacă se va asigura, *site*-ul AllState are o puternică influență formativă, educativă. Înainte de a primi detalii specifice unor tipuri de polițe, clientul este avertizat: *S-o spunem deschis, asigurarea poate nu este printre prioritățile tale. Dar dacă te gândești la ce ai putea pierde, dacă nu ai încheiat asigurarea potrivită, poate e bine să mai reflectezi. Nu aștepta să suferi o pierdere … Încearcă să răspunzi la câteva întrebări acum, înainte de a fi prea târziu. Până la urmă, nu contează ce asigurare cumperi și de unde o cumperi, dar măcar asigură-te că te-ai întrebat: de ce am nevoie de o anume asigurare, de ce anume trebuie să țin seama, cum aleg o societate de asigurări bună, cum mă pot proteja, la ce reduceri am dreptul și ce pot să economisesc. Și nu uita că polițele sau societățile de asigurări nu sunt toate identice!* (traducere din una dintre paginile principale ale www.allstate.com)

Acest mod de comunicare, printr-un mesaj relevant pe multe piețe, cea românească fiind în mod sigur una dintre acestea, invită la reflecție și este o pledoarie nu pentru o anume companie, ci, în primul rând, pentru ceea ce se spune că la noi lipsește - educație pentru asigurări. Și pentru că a te proteja împotriva riscurilor nu este totdeauna simplu, clientul este sfătuit să utilizeze resursele din *site* (calculatoare și nu numai), pentru a se convinge că merită să se asigure. El este îndrumat să se consulte cu un agent de asigurări sau cu un consultant personal, pentru probleme financiare, legale sau contabile.

Pentru fiecare dintre cele trei categorii de asigurări oferite - auto, de locuințe și de viață - conținutul educativ este apoi amplificat. Înainte de toate, cel interesat este lămurit asupra beneficiilor pe care le are asigurându-se (de exemplu, pentru a avea cheltuielile medicale plătite în caz de accident de mașină, dacă un incendiu distruge locuința și bunurile personale sau pentru a asigura urmașilor resurse pentru unele cheltuieli neprevăzute). Alegerea poate fi făcută dintre mai multe scenarii predefinite: "Mașina mea este la mâna a doua." sau "Îmi voi închiria casa". Pentru fiecare categorie de polițe, AllState își prezintă succint oferta de produse de asigurare.

Pe aceeași linie a educației, AllState propune clientului, pentru a se asigura, un mod de selecție (vezi tabelul).

Societatea în cauză vine cu argumente pentru a demonstra că este alegerea bună după fiecare dintre aceste criterii.

Clientul decis să încheie o poliță are la dispoziție și informații cu privire la reducerile la care s-ar putea califica, de exemplu, dacă are sub 25 de




ani și deține prima mașină - în cazul unei asigurări auto - sau dacă este nefumător - în cazul unei asigurări de viață.

În toate situațiile, este reluat insistent îndemnul de a întâlni agentul în persoană. Clientul este asigurat că agentul își cunoaște rolul de a acorda asistență, din momentul când i se solicită sprijinul și până la rezolvarea completă a unui caz, de a da explicațiile necesare privind riscurile acoperite, particularitățile produselor - cu alte cuvinte, de a oferi continuu asistență în materie de asigurări. Agentul, și mai ales cel care lucrează în asigurări de viață, nu mai este un simplu vânzător, ci un ofertant de soluții. Pentru o asigurare de viață oferită *on line*, clientul este prevenit că are de completat un formular, ceea ce necesită circa 5 minute, iar siguranța datelor personale introduse este declarată neîndoielnică. În rețeaua AllState, agentul poate fi contactat de obicei telefonic și numai în anumite zone comanda se poate emite *on line*.

**d**). Există câteva exemple care ilustrează rolul abordării formative descrise anterior. Cel mai mare spațiu este dedicat prezentării consecințelor catastrofelor naturale. Întrebările la care vizitatorul are răspunsuri pe loc sunt, în mare parte, general valabile: ce trebuie să fac imediat după ce s-a produs un dezastru, ce fac dacă imobilul nu mai este locuibil, ce informații trebuie să transmit agentului meu când îl anunț despre pagubă, cât de mult poate dura procesul de despăgubire, cum va proceda AllState pentru a mă contacta în timpul derulării formalităților. O "hartă a dezastrelor", organizată pe unități teritoriale, oferă exemple concrete asupra consecințelor pe care lipsa asigurării le-ar putea avea.

Pentru o bună orientare, sunt enumerate principalele tipuri probabile de catastrofe întâlnite și, pentru cel interesat de mai multe detalii, există o legătură la un "centru de informații privind catastrofele".

Un alt exemplu se referă la implicarea în viața comunității. În programele finanțate, pentru edificarea unor așezări urbane mai sigure, mai viabile economic, pentru îmbunătățirea calității vieții, angajații AllState acționează în calitate de oameni de afaceri, de cetățeni și de buni vecini. Detaliile privind implicarea financiară înlătură orice îndoială privind eventuale discrepanțe dintre vorbe și fapte.

O zona specială în *site* este dedicată posibilităților de muncă oferite. Studenții se bucură de o atenție specială. AllState este un loc de muncă cu perspective pe multiple planuri, iar cei pentru care educația este un proces continuu vor găsi recompensele meritate.

**e**) În *site*-ul AllState, imaginile folosite (chipuri de oameni de diferite vârste, naționalități și poziții sociale) dau sentimentul accesibilității și al referirii la situații din viața cotidiană a omului de rând. Toate ilustrează ființe pentru care parcă a devenit posibilă liniștea interioară. Textele conțin cuvinte simple și comunicarea este foarte directă. Vizitatorul este avizat că asigurările sunt un domeniu în care întâlnirea "în persoană" este, în multe situații, de neînlocuit. Pe de altă parte, publicul este informat că acuratețea calculelor nu este garantată. Numai expertul poate da garanții.

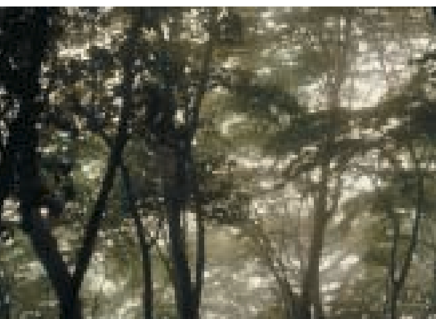
Așadar, pentru a reține clienții - cărora le este dedicată o zona strict confidențială - și pentru a atrage clienți noi, AllState le câștigă încrederea, le oferă acces convenabil și, prin prezența *on line*, contribuie la educare și informare. Deviza acesteia, reluată pe fiecare pagină, este: ***Cu AllState ești pe mâini bune !***, ceea ce pare a fi evident, cel puțin vizitând www.allstate.com.

**Marcel NICULA**

| Tip de asigurare | Caracteristici pe baza cărora este recomandabilă alegerea unei societăți de asigurare |
|---|---|
| auto | viteza de răspuns și accesibilitatea, servicii acordate, agenți loiali, stabilitate financiară (*rating* bun) |
| de clădiri și bunuri | stabilitate financiară, accesibilitate, agenți bine informați, ofertă de produse, preț |
| de viață | capacitate financiară și mărimea activelor, capacitate de a obține venituri maxime din investiții |



# VINDEM O IMAGINE SAU UN PRODUS ?



**Corina GRĂDINARU**
Economist
PROFESSIONAL INSURANCE SERVICES

Asistăm în ultima perioadă la o reală dezvoltare a pieţei asigurărilor, cel puţin din perspectiva ofertanţilor, şi, cu toate acestea, în relaţia asigurător-asigurat apar o serie de disfuncţionalităţi. Să fie de vină doar cadrul legislativ sau şi prestaţia actorilor de pe această piaţă ?

Contractul de asigurare (poliţa de asigurare, certificatul de asigurare sau cererea de asigurare) este, cel puţin formal, documentul care prefigurează relaţia asigurător-asigurat. Din acest motiv, considerăm că înţelegerea sensului şi a limitelor prevederilor contractuale este benefică şi necesară ambelor părţi. Responsabilitatea cu care părţile se conformează obligaţiilor asumate, chiar prin propria semnătură, devine, între altele, şi o reflectare a modului în care s-au materializat înţelegerea şi adoptarea prevederilor contractuale. Majoritatea cazurilor de neînţelegere se datorează cunoaşterii insuficient aprofundate a raporturilor dintre asigurător şi asigurat.

De regulă, clientul semnează un contract de asigurare, în mare parte datorită încrederii pe care i-o inspiră agentul. Agentul este purtătorul instrumentului prin care clientul consimte să îşi asigure protecţia şi, cu o mare probabilitate, asigurătorul - titularul acelui instrument - rămâne la semnarea unei poliţe - contractul în cauză - o entitate mai degrabă impersonală. Relaţia devine directă în momentul producerii unui eveniment asigurat. Dificultăţile sunt determinate fie de căutarea răspunsului la întrebări despre a căror semnificaţie clientul nu are idee, fie de înţelesul diferit pe care asiguratul şi societatea de asigurări o dau aceluiaşi mesaj. *Ce este franşiza ? Agentul nu mi-a spus termenul în care am obligaţia să înştiinţez societatea de producerea riscului asigurat; nu am ştiut că trebuie să fac înştiinţare scrisă că bunul care face obiectul contractului a suferit modificări; eu am plătit cât mi-a cerut agentul, voi de ce nu-mi plătiţi despăgubirea ?* Iată doar câteva dintre întrebările a căror simplă apariţie sugerează că educaţia despre, dar şi pentru asigurări nu este un proces destinat în exclusivitate clienţilor.

Pentru aceste disfuncţionalităţi, a căror frecvenţă nu poate fi ignorată, vina nu aparţine în totalitate agenţilor. Absorbite excesiv de preocuparea de a-şi vinde serviciile, în derularea procesului vânzării, multe societăţi de asigurări uită să demonstreze prin fapte preocuparea necesară pentru fiecare dintre componentele calităţii. În măsura în care pregătirea agenţilor este tot un proces de vânzare - acela prin care societatea de asigurări convinge agentul de înţelesul pe care îl dă calităţii -, modul în care se fac cursurile de pregătire a agenţilor de asigurări constituie, în multe cazuri, o probă convingătoare.

În cadrul acestor cursuri, o pondere foarte mare o au tehnicile de vânzare şi promovarea de către agent a imaginii societăţii pe care acesta urmează să o reprezinte - de multe ori, exclusiv prin prisma specificului şi a modalităţilor de comunicare ale reclamei. Pătrunderea sensului prevederilor contractului de asigurare nu deţine în ansamblul instruirii aceeaşi importanţă. Aşadar, în efortul pentru obţinerea unei cote de piaţă cât mai mari, perfect legitim, dar nu prin orice mijloace, aprecierea pregătirii agentului este de natură strict cantitativă - total sume încasate şi număr contracte semnate - iar restul componentelor calităţii devin neinteresante. Există agenţi "bine văzuţi" care, din această perspectivă, "produc bani" foarte bine, chiar fără să cunoască produsul pe care îl vând şi, mai ales, subtilităţile contractului de asigurare în ansamblul său. Cu alte cuvinte, există şi societăţi de asigurări pentru care ceea ce se petrece după ce clientul şi-a pus semnătura şi "i-am luat banii" nu mai contează.

Este vorba însă de o indiferenţă limitată în timp şi costisitoare. O mare parte a clienţilor confruntaţi cu efectele neînţelegerilor menţionate sunt pierduţi, din diverse motive care nu ar trebui să rămână indiferente nici societăţii şi nici agentului care o reprezintă. Clientul poate fi dezamăgit de faptul că nu a alocat timp pentru a citi şi înţelege un contract de asigurare decât la mult timp, uneori, după ce l-a semnat. Se mai adaugă faptul că evenimentul asigurat s-a produs şi, fără rea credinţă, nu şi-a respectat obligaţiile sau, pur şi simplu, pentru că între timp a fost contactat de alţi agenţi care au avut grijă să nu îl dezamăgească în aceeaşi măsură. Cum despre valoarea clientului fidel nu mai e cazul să discutăm, fiecare din aceste situaţii îndeamnă la reflecţie.

A alocat în cadrul cursurilor de pregătire societatea de asigurări timpul necesar pentru analiza fiecărei prevederi contractuale pe un model de contract identic cu cel pe care agentul îl va folosi în practică ? A organizat acea societate pregătirea agenţilor cu participarea practicienilor ? Implicarea în pregătire a celor care lucrează nemijlocit cu contractele de asigurări, cum ar fi, de exemplu, un director de asigurări de bunuri, constituie ocazia cunoaşterii în detaliu a contractului şi a aşteptărilor pe care practicienii le au referitor la completarea documentelor de către client. Este deci firesc ca înţelegerea drepturilor şi a obligaţiilor să fie privită nu numai din perspectiva societăţii, ci şi a clientului.

Aşadar, prin agentul corect pregătit, societatea de asigurări dobândeşte un plus de încredere, cel puţin prin nivelul transparenţei. Volumul şi relevanţa pentru client a informaţiilor - înainte de toate referitoare la beneficiile pe care produsele vândute le oferă, la motivele pentru care acea ofertă şi acea societate este preferabilă altora, dar şi legate de asigurarea protecţiei aşteptate contra banilor plătiţi prin rezervele constituite şi prin capitalul social, prin proiecţii financiare, acţionari ori prin ponderea capitalului străin etc.- pe care societatea le transferă agentului, sunt prima probă a transparenţei. Calitatea "legăturii" dintre societatea de asigurări şi agent determină şi tăria legăturii clientului cu agentul. Din punct de vedere formal, clientul "aparţine" societăţii de asigurare. Dar este oare util să evaluăm de câte ori plecarea agentului înseamnă şi pierderea clienţilor ?

Deşi este greu de crezut în existenţa unei "reţete" pentru formarea agentului de asigurări ideal, putem identifica componente care ar aparţine cu certitudine acesteia. Clarificarea unor prevederi privind obligaţiile şi drepturile asigurătorului, enumerate mai jos, ca şi a prevederilor privind drepturile şi obligaţiile clienţilor, pe care o anticipăm pentru un număr viitor, sunt două dintre componentele cele mai importante.

**Obligațiile asumate de asigurător** prin contract, din momentul încheierii acestuia, ar trebui clarificate și întărite astfel:

- la producerea unui risc asigurat plătește asiguratului sau beneficiarului despăgubirea sau suma asigurată, atât în limitele (suma de bani), cât și la un termen (număr de zile) explicit introduse în contractul de asigurare al fiecărei societăți;
- specifică în contract, pe lângă obiectul asigurării (de exemplu, persoane, bunuri sau răspundere civilă) și riscurile care se asigură, și momentul începerii, și pe cel al încetării răspunderii asigurătorului, primele de asigurare, sumele asigurate (art.10, Legea 136/1995), precum și toate condițiile de îndeplinit, cumulat, în care se acordă despăgubirile;
- înștiințează asiguratul cu privire la orice modificare (de exemplu, schimbarea unui telefon sau a unui sediu) apărută și relevantă în privința desfășurării contractului;
- are responsabilitatea efectuării raportului de constatare și a întocmirii dosarului de despăgubire, în momentul aducerii la cunoștință de către asigurat despre producerea unui eveniment asigurat;
- garantează respectarea termenului de plată a despăgubirii (și, raportându-ne la societatea occidentală, suportă consecințele încălcării angajamentelor) din momentul completării dosarului cu toate documentele necesare efectuării plății despăgubirii;

**Drepturile asigurătorului**, a căror interpretare corectă și completă este importantă și pentru client și pentru agent, necesită de asemenea, comentarii:

- asigurătorul poate cere oricâte informații consideră necesare cu privire la riscul care urmează a fi asigurat, motiv pentru care, conform art. 13 din *Legea privind asigurările și reasigurările în România* (Legea 136/1995), *persoana care urmează să încheie asigurarea este obligată să răspundă în scris la întrebările formulate de asigurător, cu privire la împrejurările esențiale referitoare la risc, pe care le cunoaște. Dacă împrejurările esențiale privind riscul asigurat se modifică în cursul executării contractului, asiguratul este obligat să comunice în scris asigurătorului schimbarea;*
- în momentul producerii unui eveniment asigurat, asigurătorul poate solicita asiguratului orice informație și orice document considerat important pentru soluționarea dosarului de despăgubire;
- asigurătorul poate să verifice modul în care bunul asigurat este întreținut (art. 26, alin. II, Legea 136/1995);
- asigurătorul poate întârzia sau refuza acordarea despăgubirii la producerea unui eveniment asigurat, dacă are îndoieli cu privire la veridicitatea documentelor prezentate de către asigurat și a termenilor în care s-a produs evenimentul;
- asigurătorul poate cere *organelor de poliție, unităților de pompieri și celorlalte autorități publice competente să constate și să cerceteze accidentele de autovehicule, incendiile, accidentele de persoane sau alte evenimente, actele și datele cu privire la cauzele și împrejurările producerii riscurilor asigurate și la pagubele provocate pentru stabilirea și efectuarea plății de către asigurător a despăgubirilor și a sumelor asigurate* (art. 69, Legea 136/1995) etc.

Societățile de asigurări își pot exercita funcțiile pentru care au fost constituite numai dacă raporturile de loialitate dintre client și societatea de asigurări sunt reciproce. În acest context, contractul de asigurări nu mai este un element doveditor al surselor disputei - eventual în justiție -, ci un document formal de facilitare a unor raporturi de parteneriat, a căror semnificație este într-adevăr înțeleasă.





# MICROSOFT ROMANIA - O ECHIPĂ DE SUCCES

Pe lângă creșteri procentuale semnificative ale vânzărilor la mai toate tipurile de produse/servicii comercializate pe piața internă, echipa MICROSOFT ROMÂNIA și-a organizat activitatea astfel încât, dincolo de ceea ce arată peisajul arid al cifrelor, a înregistrat alte două succese, la care ar fi de dorit să aspire orice corporație de pe orice meridian:

- adoptarea și realizarea de către echipa MICROSOFT ROMÂNIA doar a acelor obiective realizabile la un nivel de calitate ireproșabil;
- dobândirea de către MICROSOFT ROMÂNIA, în cadrul corporației MICROSOFT, Inc., a *celui mai mare indice de sănătate organizațională*s - conform prezentării domnului Silviu Hotăran.

Tactica specifică anului 2000, de abordare 100% indirectă a pieței și de adaptare realistă a prețurilor la condițiile unei economii în tranziție prelungită, va continua și în acest an. În 2001, MICROSOFT ROMÂNIA va iniția o nouă modalitate de acordare a licențelor, prin închiriere de produse (engl., *open subscription*). Prin toate inițiativele, MICROSOFT ROMÂNIA își propune să adauge valoare numelui de marcă pe care îl reprezintă, în deplină concordanță cu menținerea unui statut proeminent pe plan mondial.

Astfel, în comunicatul de presă al corporației, emis în Seattle la 19 ianuarie, se precizează: *În 2001, numele mărcii MICROSOFT va fi poziționat la fel de bine ca întotdeauna.* Creșterea vânzărilor sistemului Windows 2000 în ultimul trimestru al anului 2000 a permis obținerea unor rezultate conform așteptărilor bursei din New York. Veniturile corporației au atins 6,59 miliarde USD în trimestrul încheiat la 31.12.2000, în condițiile în care vânzările binecunoscutului Office - cunoscut, din păcate, mai mult din versiuni ilegale, care, inevitabil, nu oferă adevăratul potențial al produsului - au scăzut pentru al doilea trimestru consecutiv. În cadrul portofoliului de produse, vânzările de *servere* (engl., *the workhorses of the INTERNET*) au crescut în ritm accelerat, deși MICROSOFT nu a câștigat încă o cotă de piață semnificativă față de "cei mai puternici competitori", cum ar fi Sun Microsystems și I.B.M. În 2001, corporația estimează menținerea unei rate de creștere la un nivel inferior anului 2000 și în afara pieței calculatoarelor personale. Studii recente de cercetare a pieței (date preliminare oferite de DATAQUEST) indică tendința clară de scădere a vânzărilor de calculatoare personale, pe plan mondial.


foto: Cristian Tănase

# COMPANIILE MEMBRE ALE UNSAR

**Sursa:** UNSAR

| COMPANIA | ANUL ÎNFIINȚĂRII | ADRESA | TELEFON |
|---|---|---|---|
| AGRAS S.A. | 1992 | București, Str. Alexandru Philippide nr. 9B, Sector 2 | +40 1 210 8163<br>211 4542 |
| ASIGURAREA ANGLO-ROMÂNĂ S.A | 1993 | București, World Trade Center - Bd. Expoziției nr. 2, intrarea F, etaj 3, camera 324, Sector 1 | +40 1 224 3878 |
| ASIGURAREA ROMÂNEASCĂ - ASIROM S.A. | 1991 | București, Bd. Carol I nr. 31-33, Cod 70433, Sector 2 | +40 1 250 4954<br>250 4997 |
| ASITRANS S.A. | 1994 | București, Str. Gramont nr. 6-8, Cod 70534, Sector 4 | +40 1 336 7061<br>336 7033 |
| ASTRA S.A. | 1991 | București, Str. Pușkin nr. 10-12, Sector 1 | +40 1 230 5404<br>231 8080 |
| ASIGURARE-REASIGURARE ARDAF S.A. | 1992 | Cluj-Napoca, Str. Samuil Micu nr. 7<br>Sucursala București | +40 64 19 4261<br>+40 1 336 9140 |
| ASIGURAREA POPULARĂ ROMÂNĂ S.A. | 1995 | București, Bd. Mircea Vodă nr. 34, Bl. M1, Etaj 2, Ap. 5-8, Sector 3 | +40 1 322 7014<br>322 7150 |
| ALLIANZ ȚIRIAC ASIGURĂRI S.A.<br>ex.ASIGURĂRI "ION ȚIRIAC" S.A. - ASIT | 1994 | București, Str. Căderea Bastiliei nr. 80-84, Sector 1 | +40 1 231 9999 |
| ASIBAN<br>SOCIETATE DE ASIGURARE-REASIGURARE S.A. | 1996 | București, Str. Mihai Eminescu nr. 45, Cod 71147, Sector 1 | +40 1 210 1287<br>210 1860 |
| ATLASSIB<br>SOCIETATE DE ASIGURĂRI S.A. SIBIU | 1996 | Sibiu, Str. Tractorului nr. 14, Cod 2400 | +40 69 21 1024<br>21 1040 |
| BTR ASIGURĂRI ȘI REASIGURĂRI S.A. | 1994 | București, Str. Argentina nr. 5, Sector 1 | +40 1 237 6741<br>231 6926 |
| BANCA de EXPORT-IMPORT a ROMÂNIEI<br>EXIMBANK S.A. | 1991 | București, Str. Splaiul Independenței nr. 15, Sector 5 | +40 1 336 4177<br>336 4179 |
| GENERALI ROMANIA S.A.<br>ex GENERALA ASIGURĂRI S.A. | 1993 | București, Calea Plevnei nr. 53, Sector 1<br>București, Str. Polonă nr.18, Sector 1 | +40 1 312 3635<br>212 2920 |
| GARANTA S.A. | 1997 | București, Bd. Nicolae Bălcescu nr. 26, Sector 1 | +40 1 310 3709<br>310 3739 |
| INTERAMERICAN ROMANIA INSURANCE COMPANY S.A. | 1994 | București, Șos. Cotroceni nr. 20, Sector 6 | +40 1 313 2757<br>313 2264 |
| NEDERLANDEN<br>Asigurări de Viață ROMÂNIA S.A. | 1997 | București, Str. Costache Negri nr.1-5, Sector 5 | +40 1 402 8504 |
| NAȚIONALA<br>CASA DE AJUTOR ROMÂNESC S.A. | 1998 | București, Bd. Națiunile Unite nr. 4, Bl.107A, Etaj 8,9 Sector 5 | +40 1 337 0485<br>337 0584 |
| OMNIASIG S.A. | 1995 | București, Aleea Alexandru nr. 48, Sector 1 | +40 1 231 5029<br>231 5040 |
| OMNIASIG<br>ASIGURĂRI DE VIAȚĂ S.A. | 1997 | București, Str. Buzești nr. 72, Sector 1 | +40 1 312 9341<br>659 3679 |
| ROUMANIE ASSURANCE INTERNATIONAL S.A. | 1992 | București, Str. Țepeș Vodă nr. 51, Sector 2 | +40 1 322 8814 |
| SAR TRANSILVANIA S.A. | 1994 | Cluj-Napoca, Bd. Nicolae Titulescu nr. 16 | +40 64 41 4062<br>41 4372 |
| SARA MERKUR S.A. | 1995 | București, Calea Victoriei nr. 155, Bl. D1, Scara 5 Etaj 3, Sector 1 | +40 1 312 6650<br>310 1191 |
| SOCIETATEA DE ASIGURĂRI<br>A.I.G. ROMANIA S.A. | 1994 | București, World Trade Center, Bd. Expoziției nr. 2, Etaj 1, Sector 1, P.O. Box 25-12 | +40 1 224 2908 |
| UNITA S.A. | 1992 | Timișoara, Str. Ofcea nr. 9<br>Sucursala București | +40 56 19 0308<br>+40 1 320 9075 |

*a: asigurări de viață*
*b: asigurări persoane altele decât cele de viață*
*c: asigurări de autovehicule*
*d: asigurări maritime și de transport*
*e: asigurări de aviație*
*f: asigurări de incendiu și alte pagube la bunuri*
*g: asigurări de răspundere civilă auto*
*h: asigurări de credite și garanții*
*i: asigurări de pierderi financiare din riscuri asigurate*
*j: asigurări agricole*
*k: a treia parte din răspunderea pentru asigurări de autovehicule*
*l: asigurări complexe*
*m: asigurarea creditelor de export*

| TELEFAX | PREȘEDINTE | DIRECTOR GENERAL | CAPITAL SOCIAL ROL ă | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | m |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| +40 1 211 4276 | Maura Klasek | Maura Klasek | 22.256.000.000 | | ● | ● | | | ● | ● | ● | | ● | ● | | |
| +40 1 224 1815 | Khosro Azad | Diana Gănescu | 253.000.000 | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | | | | |
| +40 1 250 4188 | Angela Toncescu | Angela Toncescu | 29.177.900.000 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | | |
| +40 1 336 6001<br>336 6002 | Valentin Gabriel Mirescu | Valentin Gabriel Mirescu | 20.311.200.000 | | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | | ● | | | |
| +40 1 230 5273<br>230 5248 | Ctin Nicolae Hațeganu | Ctin Nicolae Hațeganu | 50.400.000.000 | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| +40 6 419 8266<br>+40 1 336 9141 | Steluța Racolța | Steluța Racolța<br>Octavian Murea dir.SMB | 37.178.500.000 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | |
| +40 1 322 7000 | Florea Dumitrescu | Radu Mustățea | 21.300.000.000 | | ● | ● | ● | | ● | ● | | | ● | | | |
| +40 1 231 9191 | | Cristian Constantinescu | 37.000.000.000 | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| +40 1 210 2159<br>210 2986 | Petruș Pavel Busuiocescu | Petruș Pavel Busuiocescu | 37.000.000.000 | | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | | ● | | | |
| +40 69 21 1024<br>21 1040 | Ilie Carabulea | Maria Coșa | 1.000.000.000 | ● | ● | ● | | | ● | | | | | | | |
| +40 1 231 6928 | | Serhan Ünsal | 1.493.880.000 | | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | ● | |
| +40 1 336 6185 | Dan Radu Rușanu | | 56.159.000.000 | | | | | | | | | | | | | ● |
| +40 1 3123719<br>212 2940 | Emil Bolduș | Guglielmo Frinzi<br>dir. gen. adjunct | 19.770.660.000 | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | | | ● | | | |
| +40 1 310 2023 | | Zenios Dimitriou | 13.900.000.000 | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | | | | ● | |
| +40 1 313 2756 | | Athanasios Alexiadis | 83.700.000.000 | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | | | | ● | | |
| +40 1 402 8581 | | Violeta Ciurel | 310.957.820.000 | ● | ● | | | | | | | | | | | |
| +40 1 337 0588 | Dan Anghel Constantinescu | Dan Anghel Constantinescu | 5.316.000.000 | | ● | ● | | | ● | ● | ● | | | | | |
| +40 1 231 5028 | Constantin Toma | Constantin Toma | 72.004.300.000 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | | |
| +40 1 312 9342 | Florina Vizinteanu | Florina Vizinteanu | 8.000.000.000 | ● | | | | | | | | | | | | |
| +40 1 322 3111 | Daniel Tudor | Nicolae Seceleanu | 7.000.000.000 | | ● | ● | | | ● | ● | ● | | | | | |
| +40 64 41 4373 | Constantin JEICAN | Sanda Nicoară-vicepreș. | 11.000.000.000 | ● | ● | ● | | | ● | ● | ● | | | | | |
| +40 1 310 1190 | Dumitru Badea | Sorina Niculescu<br>dir. gen. adjunct | 18.000.000.000 | ● | ● | | | | | | | | | | | |
| +40 1 224 2940 | | Michael S. Jensen | 1.074.000.000 | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| +40 56 20 3650<br>+40 1 320 7682 | Josef Goschy | Grațiana Tasch dir.asig. pers. | 40.700.000.000 | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | | | | ● | | |

*ă- Date raportate la încheierea anului financiar 1999, corectate conform informațiilor primite de la societăți*

# ASIGURĂRI 2001 - "RĂZBOIUL PREȚURILOR"

Evoluțiile din economia SUA pot avea consecințe semnificative asupra economiei mondiale, ca urmare a rolului de "locomotivă", asumat de acest stat. Au fost deja formulate diverse opinii privitor la perspectivele pentru 2001 ale economiei americane și la gradul de severitate al consecințelor unei recesiuni a acesteia pentru economia mondială și câteva concluzii sunt unanim acceptate, atât în interiorul SUA, cât și pe plan internațional.

Expansiunea record a economiei americane, specifică ultimilor ani, pare mai vulnerabilă ca oricând. În anul 2001, o diminuare a ratei de creștere a economiei și o reducere a cererii ar determina o competiție acerbă pentru resursele bănești cheltuibile limitate. În SUA, principala barieră semnificativă percepută în menținerea ratei de creștere a economiei este costul energiei. În aproape orice domeniu de activitate, competiția pentru resurse va fi amplificată de creșterea ofertei de bunuri și servicii.

Eficiența împinsă la extrem va fi principala modalitate de creștere a profiturilor. Posibilități mai puțin conturate sau încă neexplorate, derivate din utilizarea tehnologiei informatice sunt în centrul atenției, datorită preocupării constante a conducerii fiecărei companii de "a revoluționa" modul în care aceasta produce și valorifică rezultatele activității. În multe domenii de activitate, sporul de eficiență va fi posibil datorită unor costuri diminuate. Procesele de consolidare, din industria farmaceutică, energetică și din cea a transporturilor feroviare, care au avut loc în ultimii ani, ca și fuziunile considerate posibile în 2001 în asigurări și telecomunicații ar putea conduce, de asemenea, la diminuarea costurilor.

În contextul pieței despre care vorbim, industria asigurărilor are perspective încurajatoare. În 2001, ritmul de creștere al volumului primelor încasate este estimat la 7%, ceea ce ar însemna cea mai mare rată de creștere din ultimii 15 ani. Toți ofertanții de asigurări, altele decât cele de viață, vor renunța la "războiul prețurilor" și la reducerile făcute în speranța îmbunătățirii cu orice preț a cotei de piață, ca urmare a unor decizii inițiate în anul 2000, fuziunile și consolidările vor continua. În plus, exploatarea în beneficiul comun al firmelor și al clienților a tuturor posibilităților oferite de INTERNET este principala sursă de reducere a costurilor pentru industria asigurărilor. Valoarea polițelor vândute în anul 2000 prin INTERNET a ajuns la peste 2 miliarde USD, numărul de polițe s-a dublat față de anul anterior, iar valoarea estimată pentru 2001 este de peste 3 miliarde de dolari.

Costurile asigurărilor medicale și ale asigurărilor auto vor genera, de asemenea, venituri suplimentare la nivelul primelor. În pofida extinderii distribuției și opțiunilor larg accesibile prin INTERNET, o parte importantă a clienților continuă să prefere întâlnirea "în persoană" cu agentul de asigurări, iar trasătura clar definită a "consumatorului" american este preferința pentru numele consacrate de marcă (engl., *brand names*). Pentru domeniul asigurărilor, recesiunea economică ar însemna mai puține case și mai puține mașini asigurabile, aceasta fiind singura consecință negativă previzibilă. Dar, cum optimismul este o trăsătură tradițională a comportamentului americanilor (engl., *american dream*), principalii asigurători vorbesc despre probabilitatea ca asigurările să evolueze, chiar în ansamblul unei economii în scădere, aproape ca despre un fapt împlinit.

# ASIGURĂRI DE VIAȚĂ 2001 - PREOCUPĂRI

La sfârșitul lunii decembrie 2000 au fost date publicității rezultatele unui sondaj de opinie efectuat de societatea Tillinghast-Towers Perrin pe un eșantion reprezentativ de 750 de persoane din conducerea superioară a societăților de asigurări de viață din 25 de țări din Europa, Statele Unite și Canada. Principalele două preocupări actuale ale acestora sunt eficacitatea canalelor de distribuție alese și măsura în care soluțiile oferite de tehnologia informației adoptate răspund nevoilor operaționale identificate.

Preocuparea conducătorilor de societăți de asigurări de viață pentru a alege soluții potrivite de tehnologia informației nu înseamnă neapărat acceptarea INTERNET-ului ca "panaceu universal". Conducătorii societăților de asigurări de viață din Europa consideră - peste 60% dintre europenii participanți la sondaj - INTERNET-ul o soluție importantă în distribuția de asigurări.

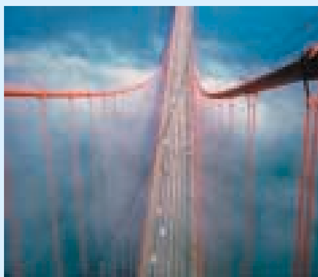
Următoarele două tipuri de preocupări enumerate de repondenți au fost schimbările apărute în preferințele clienților și în contextul pieței și modul de exploatare la potențial maxim, dar și de întreținere a informațiilor și a tehnologiei utilizate. Aproape 63% dintre repondenții din America de Nord și doar 26% dintre europeni au menționat ca o prioritate de rang inferior îngrijorarea pentru creșterea competiției și tendința de consolidare în sectorul asigurărilor de viață. Aspectele legate de fenomenul globalizării și introducerea monedei EURO au fost unanim indicate drept cel mai puțin semnificative.

La întrebarea: *Care considerați că sunt societățile de asigurări de viață cel mai bine poziționate pentru a face față solicitărilor viitoare ?* - repondenții au fost invitați să numească doar societăți de pe continentul pe care se află. Câștigătorii din Europa, indicați aproape în unanimitate, sunt Allianz, ING, AXA și Assigurazioni Generali.









## MODELUL "ARHITECTURII DESCHISE" ÎN ASIGURĂRI

Pentru a răspunde într-o mai mare măsură necesităților clienților și, implicit, pentru creșterea profiturilor și a șanselor de succes pe termen lung, societățile de asigurări ar trebui să adopte un nou model de activitate, pe cel al "arhitecturii deschise", după cum a declarat Henri de Castries, președinte al AXA GROUP, într-un interviu publicat în decembrie 2000, în revista americană ***The National Underwriter***. Conform modelului "arhitecturii deschise", o societate de asigurări oferă clienților săi o varietate de produse, care nu se limitează doar la cele din portofoliul propriu. Astfel, societatea de asigurări se transformă treptat dintr-un "vânzător de asigurări" într-un "furnizor de soluții".

A te preocupa de satisfacția clientului și a-l transforma într-un client loial înseamnă, înainte de toate, a înlătura din interacțiunile cu acesta oricare dintre *inconvenientele tradiționale ale activității de asigurări. Pentru a dobândi astfel credibilitate în noua poziție de ofertant de soluții, nu este nefiresc să propunem clienților și alte produse decât cele oferite de propria firmă. În același spirit, propriile produse și/sau servicii pot face parte din "pachetul" oferit prin alte canale de distribuție decât cele alese de propria firmă.*

Evident, modelul "arhitecturii deschise" determină adaptarea soluțiilor informatice la schimbările inevitabile din strategia corporatistă și, implicit, din activitatea operativă. Modul în care este reformulată strategia și modul în care obiectivele din strategie sunt atinse în activitatea curentă vor reflecta noua identitate a societății de asigurări, de "manager al tuturor incidentelor".

## MODEL MATEMATIC AL EXPUNERII LA RISC

Pentru a oferi investitorilor, creditorilor și societăților de asigurare un nou sistem de evaluare independentă a *expunerii la risc din punct de vedere al operațiilor și al reputației* societăților comerciale listate sau nelistate la bursa de valori, două societăți britanice au dezvoltat un nou model matematic. Finalizat în urma eforturilor derulate timp de 5 ani, modelul este menit să devină *principalul instrument de măsurare a capacității de susținere la expunerea la risc.* Din datele difuzate la 1 februarie 2001, referitoare la această colaborare, rezultă că societatea britanică Safety & Environmental Risk Management (SERM) s-a asociat în aceasta activitate cu Bureau Veritas (BV) și au reușit împreună să proiecteze un model matematic inovator. În modelarea matematică elaborată este cuantificat impactul financiar pe care îl are asupra societăților comerciale expunerea la risc din punct de vedere *al siguranței, al mediului ambiant și al factorilor de natură socială*. Rezultatul modelării este exprimat atât în valori absolute, în termeni financiari, cât și printr-un calificativ de pe o scală cu 27 de trepte, care are la limita superioară calificativul AAA+ și la limita inferioară C-.

## SEZON SĂRAC ÎN ACHIZIȚII

Fuziunea dintre Citicorp și Travelers Group, care a generat în SUA un conglomerat cu capitalizare de peste 70 de miliarde de dolari SUA, nu a determinat nici pe departe dezvoltarea "apetitului" altor bănci de a-și uni forțele cu societăți de asigurare, așa cum era de așteptat. Pe de o parte, multe societăți de asigurări sunt pur și simplu prea "mici" pentru a încerca să achiziționeze o bancă - de talie americană, desigur -, iar pe de altă parte, în procesul mai amplu de reconfigurare a pieței serviciilor financiare în ansamblu, valoarea în scădere a acțiunilor băncilor la bursă a dus la limitarea capacității acestora de finanțare a unor achiziții.

În încercarea de a găsi explicații, mai mulți analiști americani au ajuns, după cercetări efectuate independent, la concluzii apropiate sau identice. Bancherii consideră că asigurările de viață sunt un sector în creștere prea lentă și cu eficiență slabă a capitalului (ROE), iar asigurările, altele decât cele de viață, reprezintă "o afacere prea volatilă". Prioritățile actuale ale băncilor, concentrate mai ales pe probleme legate de activitățile de bază (ex., creditare) nu includ decât secundar problema asigurărilor.

Pe de altă parte, societățile de asigurări au avut inițiative timide în activități bancare. Cele mai multe își pun doar problema construirii "de la zero" a propriei bănci asociate și derulează între timp demersurile necesare în vederea autorizării limitate ca instituție depozitară. Există o singură declarație publică de marcă, făcută la sfârșitul anului 2000, conform căreia societatea de asigurări MetLife, Inc. este în egală măsură interesată de construirea propriei bănci, ca și de achiziționarea uneia de pe piață.

## CGNU - PERSONALITATEA UNUI CAMPION

Grupul CGNU, reprezentat în România de societatea Commercial Union Asigurări de Viață, este înregistrat în Marea Britanie ca rezultat al fuziunii declarate la 30 mai 2000, între CGU și Norwich Union. Conform comunicatului de presă emis la 17 ianuarie 2001, referitor la performanțele realizate în anul 2000, CGNU a acumulat 26 de miliarde de lire sterline în prime brute încasate din produse de economisire pe termen lung - fonduri aflate în administrare - și din asigurări generale. Aceste categorii constituie obiectul principal de activitate al grupului, care deține în administrare active ce depășesc 200 de miliarde de lire sterline. Pe lângă ordinul de mărime a cifrelor, care exemplifică "personalitatea unui campion", din comunicat reies cel puțin două particularități remarcabile pentru piața românească:

1) obținerea, în anul 2000, a unor venituri totale de la clienți noi, de 13.5 miliarde de lire sterline, precum și a unor creșteri marcante ale cifrei de afaceri în Europa continentală, în condițiile în care grupul a suferit transformări majore în privința operațiilor și a culturii organizaționale;

2) nominalizarea unor persoane din conducerea superioară, pentru a fi accesibile și disponibile cu orice informații suplimentare, ca expresie a atenției acordate de grup comunicării transparente cu factorii majori de influență din exteriorul grupului - investitorii și presa.

Norwich Union, numele de marcă sub care grupul este activ în Marea Britanie, ca lider de piață în asigurări de viață, a cunoscut o puternică creștere într-o piață care în ansamblu, ca mărime, a rămas aproape constantă. Cunoscută fiind similitudinea structurii demografice a piețelor României și Poloniei, evoluția grupului CGNU pe piața poloneză este și un indicator al capacității de înțelegere și de adaptare a acestuia la particularitățile pieței Europei de Est. În ceea ce privește fondurile private de pensii și asigurările individuale de viață, CU Polska, reprezentanta grupului, este numărul 1 în Polonia. Veniturile totale ale acelei piețe au totalizat 123 de milioane de lire sterline în anul 2000. CU Polska deține 30% din piața fondurilor mutuale de pensii, ca active aflate în administrare, ceea ce înseamnă o bază de clienți valorând peste 2,4 miliarde de lire sterline.



# MARJA DE SOLVABILITATE



**În concepția autorităților de reglementare ale Uniunii Europene, dezvoltarea pieței sectorului serviciilor financiare este o sursă a creșterii economice și o modalitate de apariție a noi locuri de muncă. Și cum dezvoltarea serviciilor financiare, în perspectivă, într-o piață unică, nu poate fi concepută ca proces nereglementat și nesupravegheat, adoptarea unor indicatori de performanță fiind specifică fiecărei categorii de astfel de servicii, pentru industria asigurărilor, un astfel de indicator este marja de solvabilitate.**

Pentru o mai bună protecție a intereselor posesorilor de polițe de asigurare, la sfârșitul lunii octombrie 2000, Comisia Europeană a adoptat două directive pentru modificarea marjelor de solvabilitate obligatorii, pentru societățile care practică asigurări de viață și alte asigurări decât cele de viață. Prin documentele adoptate, modificările aduse Directivei 79/267/EEC, respectiv Directivei 73/239/EEC capătă putere de lege. Prevederile privind modificările marjelor de solvabilitate obligatorii pentru societățile de asigurări intră în vigoare în fiecare stat membru la 18 luni de la data publicării în Jurnalul Oficial al UE.

În directivele menționate sunt folosite următoarele concepte:
- **marja de solvabilitate obligatorie**, reprezentând mărimea cu care valoarea activelor depășește valoarea obligațiilor, impusă unei societăți de asigurări, pentru a practica activitatea pentru care este autorizată;
- **marja de solvabilitate disponibilă**, reprezentând elementele de natura unui capital, care pot fi luate în considerare pentru calculul marjei de solvabilitate obligatorii;
- **fondul de garantare**, reprezentând în general 1/3 din marja de solvabilitate obligatorie și care nu poate fi sub o limită minim admisă.

Cele două directive, prin care sunt actualizate marjele de solvabilitate, asigură condiții minimale de armonizare a legislației statelor membre în materie. Statele membre pot impune prin legislația națională și condiții mai stricte, păstrându-și astfel libertatea de a adapta marja de solvabilitate obligatorie la condițiile specifice pieței. Fondul de garantare este, prin noile prevederi, actualizat cu inflația. Autoritățile de reglementare sunt împuternicite explicit să treacă la măsuri corective, când constată



că interesele deținătorilor de polițe sunt puse în pericol. Condițiile de protecție prin reasigurare sunt actualizate, iar clasificarea elementelor de natura unui capital luate în calculul marjei de solvabilitate a fost îmbunătățită.

Schimbările legislative sunt justificate, între altele, și de ritmul schimbărilor în economia Uniunii, care expun societățile de asigurări unui mediu tot mai dificil. Contextul economic se transformă datorită liberalizării tarifelor, punerii în circulație a monedei unice, creșterii presiunii determinate de societățile născute prin fuziuni și achiziții asupra celor mici. Costurile sunt în scădere datorită proliferării unor noi metode și canale de distributie care, simultan, reduc și barierele de intrare pe piață, iar presiunea investitorilor asupra societăților este în creștere, ca urmare a tendinței de scădere a eficienței investițiilor.

Marja de solvabilitate este doar unul dintre parametrii considerați importanți pentru a caracteriza, prin raportări, situația financiară a unei societăți de asigurare. În viziunea legiuitorului, ceilalți parametri sunt: gradul de adecvare a rezervelor tehnice, gradul de risc al activelor și al investițiilor, modul de administrare a activelor și a pasivelor, modul de reflectare în contabilitate a reasigurării și metodologia actuarială și contabilă folosită. Pe lângă factorii de natură financiară enumerați, în aprecierea situației unei societăți de asigurări contează și gradul de adecvare, și natura criteriilor de management folosite în operațiile curente, după cum este semnificativă și disponibilitatea pentru efectuarea de controale la fața locului.

Există o serie de prevederi nou introduse, valabile atât pentru societățile care practică asigurări de viață, cât și pentru celelalte.

1. Prevederile celor două directive nu produc efecte asupra societăților de asigurări mutuale al căror fond de rezervă liber vărsat este sub 5 milioane de EURO.

2. Activele care se pot lua în calculul marjei de solvabilitate disponibile sunt numai cele care se încadrează într-una din următoarele categorii:

a) **active cu grad ridicat de siguranță**, acceptate fără nici o limitare; din această categorie facînd parte: capitalul subscris și vărsat, rezervele (statutare și alte rezerve) care nu sunt grevate de acoperirea unor riscuri, rezultatul financiar după deducerea dividendelor plătibile și, în limitele acceptate de legislația națională, rezervele din profit, evidențiate în bilanțul contabil și care nu sunt destinate acoperirii unor pierderi și nici pentru a fi distribuite acționarilor; nu se iau în calcul acțiunile proprii aflate în posesie - în cazul falimentului acțiunile proprii nu au valoare de piață.

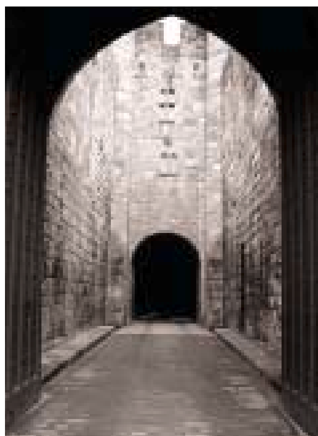
b) **active acceptate în cantitate limitată**:
- acțiunile preferențiale și împrumuturile subordonate, care nu pot reprezenta cumulat mai mult de 50% din valoarea cea mai mică dintre marja de solvabilitate disponibilă și marja de solvabilitate obligatorie; din acea valoare, împrumuturile subordonate, dar numai cu scadență la termen fix, nu pot reprezenta mai mult de 25% din limita de 50% menționată anterior;



- valori mobiliare, fără a avea în mod necesar scadență la termen fix, precum și alte instrumente, inclusiv acțiuni preferențiale, altele decât cele de mai sus, care nu pot reprezenta cumulat mai mult de 50% din valoarea cea mai mică dintre marja de solvabilitate disponibilă și marja de solvabilitate obligatorie;
c) **active acceptate doar cu aprobarea autorității de supraveghere competente**:s
- cel mult 50% din profiturile estimate, obținute înmulțind profitul anual cu un factor care reprezintă perioada medie de valabilitate a polițelor încheiate; acest factor nu poate fi mai mare de 6. În acest caz, aprobarea autorității de supraveghere se poate emite numai pe baza unui raport actuarial care să convingă în privința capacității de generare a profiturilor estimate și numai în cazul în care rezervele "ascunse" - adică cele evidențiate datorită metodelor contabile aplicate - nu au fost alocate; această clasă de active este eligibilă numai de către societățile de asigurări de viață;
- rezervele "ascunse", de exemplu, prin subevaluarea activelor;
- cel mult 50% din capitalul subscris, dar nevărsat, numai în condițiile în care capitalul vărsat reprezintă cel puțin 25% din cel subscris; acest lucru este posibil până în cuantumul valorii de 50% din valoarea cea mai mică dintre marja de solvabilitate disponibilă și marja de solvabilitate obligatorie.
3. Orice societate de asigurare trebuie să respecte limita impusă pentru marja de solvabilitate, în orice moment al derulării activității, spre deosebire de prevederea anterioară, cu referire doar la data încheierii bilanțului. Activele considerate în calculul marjei de solvabilitate nu pot include nici un tip de pasive previzile și nici un fel de active necorporale.
4. Autoritatea de supraveghere din fiecare stat membru este explicit împuternicită să intervină preventiv, obligând o societate de asigurări aflată în dificultate să prezinte un plan de reabilitare în care să fie prezentate proiecții pentru următorii trei ani pentru:
- cheltuielile de administrare, inclusiv cheltuielile generale curente și cheltuielile cu comisioane;
- estimări de detaliu privind veniturile și cheltuielile din activitatea de bază, inclusiv cedările, primirile în reasigurare;
- proiecția unui bilanț contabil pentru cel puțin un an;
- estimarea resurselor utilizabile pentru a acoperi riscurile subscrise, ca și pentru încadrarea marjei de solvabilitate peste limita admisă;
- politica de reasigurare de ansamblu.
5. Autoritatea de supraveghere din fiecare stat membru este îndreptățită să reevalueze prin diminuare, în parte sau în totalitate, activele luate în calculul marjei de solvabilitate. Autoritatea de supraveghere are dreptul să diminueze reducerile acceptate din valoarea marjei de solvabilitate dacă:
- acest lucru este cerut de natura sau calitatea programului de reasigurare;
- programul de reasigurare este astfel conceput, încât în fapt nu are loc nici un transfer de risc ori acel transfer este considerat nesemnificativ.
Autoritatea de supraveghere are dreptul să mărească, dacă este cazul, valoarea minimă a marjei de solvabilitate obligatorii.
6. Indexarea sumelor în EURO, prevăzute în textele directivelor are loc anual, în funcție de variația indicelui EU al prețurilor de consum. Rotunjirea sumelor indexate este de sute de mii de EURO.
7. Fondul de garantare trebuie să consiste în proporție de 100% din active de mare calitate, față de 50% conform prevederilor valabile anterior. Oricare stat membru este îndreptățit să acorde o reducere de 25% la calculul fondului de garantare al societăților de asigurări mutuale.
În documentele menționate există și prevederi care diferențiază asigurările de viață de celelalte categorii de asigurări. Astfel, fondul minim de garantare este de 3 milioane de EURO pentru asigurările de viață și pentru anumite clase de asigurări (maritime, de aviație și de răspundere generală) și de 2 milioane de EURO pentru restul claselor de asigurări, altele decât cele de viață.
Referitor la asigurări, altele decât cele de viață, constatăm următoarele:
- marja de solvabilitate este majorată cu 50% pentru asigurările maritime, de aviație și de răspundere generală;
- marja minimă de solvabilitate este determinată fie pe baza valorii anuale a primelor încasate, fie în funcție de valoarea medie a daunelor plătite în ultimii trei ani de exercițiu financiar. În primul caz, se alege valoarea cea mai mare dintre prime brute subscrise și prime brute încasate. În cazul riscurilor acoperite pentru credite sau pentru calamități naturale - furtună, grindină, îngheț - se ia în considerare media daunelor plătite în ultimele șapte exerciții financiare.
În ambele directive este redat pas cu pas, și cu detaliile matematice necesare, algoritmul de calcul al marjelor de solvabilitate. Societățile de asigurări din statele Uniunii Europene au la dispoziție 5 ani pentru trecerea la noile proceduri de calcul. În situații excepționale, termenul se poate prelungi cu încă 2 ani. Pe de altă parte, la trei ani de la intrarea în vigoare a prezentelor prevederi, Comisia Europeană trebuie să redacteze un raport privind punerea în aplicare a acestora și să-l înainteze Comitetului pentru Asigurări, însoțit de eventuale recomandări pentru creșterea gradului de armonizare pe piața internă a serviciilor financiare.



# AUTORITĂȚI DE SUPRAVEGHERE EUROPENE



Obiectivele urmărite prin activitatea de reglementare și de supraveghere în sectorul serviciilor financiare sunt, în general, împărtășite atât pe plan național, cât și internațional. Forurile naționale împuternicite să exercite autoritatea, să controleze evoluția și să stabilească direcțiile de dezvoltare, prin instrumentele specifice pe care le au la dispoziție, au ca obiective declarate menținerea încrederii publicului în sistemul financiar, asigurarea unui grad adecvat de protecție a consumatorilor, ridicarea nivelului de înțelegere a sistemului financiar și reducerea posibilităților de comitere a fraudelor.

Pentru atingerea acestor obiective valabile pentru sectorul bancar, al valorilor mobiliare, dar și pentru piața asigurărilor, eforturile autorităților s-au orientat și spre îmbunătățirea schimbului de informații, spre înțelegerea caracterului specific al unor piețe/state sau spre activitatea de promovare a practicilor/inițiativelor legislative care s-au dovedit de succes. Pentru derularea acestor activități pe plan internațional, astfel încât piața globală a serviciilor financiare să devină mai mult decât o sumă a piețelor naționale, s-au dezvoltat în timp diverse aranjamente instituționale. La întâlnirile organizate regulat de instituțiile pe care le vom menționa mai jos, autoritățile naționale analizează reglementările de supraveghere, implicațiile practice ale aplicării acestora și aspectele legate de supraveghere, specifice anumitor instituții financiare.

**Comitetul pentru Asigurări**[1] este atașat Comisiei Europene și a fost înființat în 1992, printr-o directivă a cărei necesitate se conturase cu mult timp înainte. În primul rând, directivele adoptate de Comisia Europeană, în materie de asigurări, presupuneau o mai bună cooperare între statele membre, în special în privința sistemului de supraveghere și, mai ales, pentru a conferi drepturi depline de supraveghere autorității naționale a unui stat membru al UE asupra societăților de asigurări cu sediul în alt stat. Astfel, activitatea Comitetului pentru Asigurări contribuie la realizarea obiectivului de constituire a unei autorități unice de reglementare și supraveghere a activităților de asigurări în UE. Pe de altă parte, Comitetul pentru Asigurări oferă cadrul în care reprezentanți de nivel înalt din sectorul asigurărilor acționează ca "echivalent" pentru piața internă comună, al Comitetului din Basel pentru sistemul bancar. Din această perspectivă, Comitetul pentru Asigurări reprezintă cadrul de dezbatere pentru probleme de supraveghere a formelor de activitate de tip "conglomerat financiar" - societate de asigurări, bancă, societate de valori mobiliare. Lucrările în plen ale reprezentanților din cele 15 state membre și, în plus, ale celor din Norvegia, Islanda și Liechtenstein s-au dovedit necesare pentru adoptarea rapidă a unor modificări de natură tehnică, în directivele emise pentru activitatea de asigurări.

Comitetul pentru Asigurări se întrunește de sminimum trei ori pe an și este condus de un președinte numit de Direcția pentru Instituții Financiare din cadrul Directoratului General al Pieței Interne. Comitetul pentru Asigurări se ocupă strict de aspecte macrostructurale și nu abordează cazuri și/sau situații individualizate. Comitetul pentru Asigurări își exercită funcția de **consultant**, în două moduri. Pe de o parte, examinează orice problemă legată de aplicarea prevederilor comunitare în materie de asigurări și comunică concluziile comisarului european de specialitate. Problemele analizate se pot referi și la fonduri de pensii, reasigurări, aspecte contabile conexe asigurărilor, activități de intermediere etc. Pe de altă parte, în cadrul comitetului sunt analizate și probleme care nu se limitează la domeniul asigurărilor, cum ar fi cele legate de protecția consumatorului sau de relațiile statelor membre cu terțe piețe.

Comitetul pentru Asigurări exercită și funcția de **autor de politici**. În cadrul comitetului se iau decizii pentru amendamentele de natură tehnică la directivele referitoare la asigurări, decizii luate pe baza propunerilor Comisiei Europene. De asemenea, comitetul ia măsurile practice necesare, care derivă din aplicarea principiului reciprocității în relațiile cu terțe state, inclusiv cu cele care se pregătesc să devină membre ale UE.

**Conferința pentru Autoritățile de Supraveghere** din Statele Membre, apărută ca urmare a eforturilor organizatorice inițiate din 1957, nu este formal atașată UE și nici nu este subiect de jurisdicție publică internațională. Conform documentelor statutare, conferința are rolul unui *forum de cooperare și de schimb de informații între autoritățile de supraveghere*. În timp ce elaborarea principiilor aparține, în general, sferei de activitate a Comitetului pentru Asigurări, obiectul activității Conferinței îl constituie aspectele practice ale punerii în aplicare a directivelor. Conferința supune dezbaterii Comitetului subiectele de interes reciproc, din perspectiva activității de supraveghere, fie din proprie inițiativă, fie la solicitarea Comitetului. Între Comitetul pentru Asigurări și Conferința pentru Autoritățile de Supraveghere nu există așadar relații ierarhice. Agenda Conferinței este flexibilă și derivă din propunerile delegaților pentru a include în dezbatere o temă dată. De multe ori, pentru operativitate, activitatea a fost derulată în grupuri de lucru pentru redactarea rapoartelor cu tema dezbătută, care sunt prezentate apoi la lucrările în plen. Este important să subliniem că delegația statului care solicită introducerea pe agenda de lucru a Conferinței a unei anumite teme este responsabilă cu pregătirea tuturor documentelor de dezbatere, a chestionarelor și a prezentărilor necesare.

La Conferință participă reprezentanții de nivel înalt ai autorității de reglementare și/sau supraveghere din statele membre, reprezentanții din Norvegia, Islanda și Liechtenstein, precum și un reprezentant al Comisiei Europene, care are, din 1967, statut de observator. Mulți dintre aceștia sunt și membri ai Comitetului pentru Asigurări. Responsabilitatea organizării Conferinței, care are loc de două ori pe an, revine prin rotație fiecărui stat, în ordine alfabetică, iar secretariatul este asigurat de Ministerul Economiei și Finanțelor din Franța. Statul care deține președinția uniunii este și responsabil cu organizarea lucrărilor conferinței.

La nivelul UE nu funcționează, cel puțin deocamdată, nici o convenție instituțională pentru reglementarea și suprave-

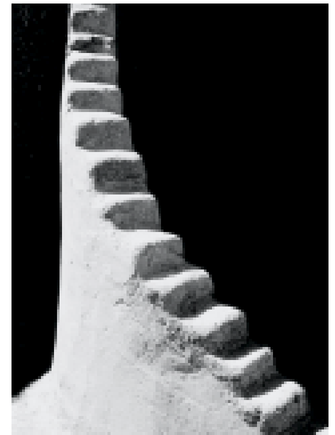
gherea pieței unice europene a serviciilor financiare. Coordonarea inițiativelor și identificarea problemelor de interes comun sunt posibile prin efortul liber consimțit al Comitetului Consultativ pentru Bănci, al Comitetului pentru Asigurări și al Comitetului Superior pentru Supraveghere a Valorilor Mobiliare.

Spre deosebire de instituțiile de mai sus, cu dimensiune europeană, **Asociația Internațională a Autorităților de Supraveghere a Asigurărilor**, înființată în 1994, este echivalentul Comitetului de la Basel pentru Supraveghere Bancară. Această asociație reprezintă forumul internațional oficial, aflat la dispoziția autorităților de reglementare din întreaga lume, pentru dezbaterea problemelor de reglementare și/sau supraveghere de interes general. Asociația urmărește crearea unui cadru de supraveghere, în continuă îmbunătățire, pentru adoptarea standardelor de aplicare a măsurilor de supraveghere, pentru a asigura asistența internațională reciprocă în materie de supraveghere și pentru a întări piețele interne, ca urmare a amplificării schimbului de informații.

Sugestia de "echivalență" dintre cele două instituții apare și pe cale administrativă, prin amplasarea sediului Asociației în clădirea acestui Comitet și prin organizarea în același loc a unei întâlniri anuale și a celor patru întâlniri ale comisiei tehnice a asociației. Pentru a face posibilă aplicarea la scară internațională și, mai ales, în piețele în formare a standardelor și a principiilor adoptate, Asociația a cooptat până în prezent peste 100 de țări membre. Comisia Europeană este, evident, membru al Asociației.

Activitatea Asociației s-a materializat în câteva lucrări de referință. În 1997, Asociația a emis *Principiile supravegherii în asigurări* și *Ghidul pentru reglementarea și supravegherea pieței asigurărilor în economiile în tranziție*. Un alt document stabilește principiile care trebuie să guverneze supravegherea societăților de asigurare și a grupurilor de societăți în activitățile transfrontaliere ale acestora, iar un memorandum de cooperare este pus la dispoziția autorităților de supraveghere, pentru îmbunătățirea schimbului de informații și a cooperării. Asociația a elaborat de asemenea standardele de supraveghere a activității de autorizare, de inspecție a activității la fața locului și pe cele privind modul de control al riscului la utilizarea în asigurări a derivativelor.

N.A. *Denumirea adoptată în traducere, ca și cele care urmează aparțin autorului și nu reprezintă denumirea oficială în România pentru instituțiile menționate.*



# TRANSFERUL RISCULUI - SOLUȚII MODERNE

Evoluția înregistrată în formarea piețelor financiare globale, precum și estomparea limitelor dintre activitățile bancare și cele de asigurări se manifestă cu intensitate particulară în domeniul reasigurărilor. Noi produse și soluții de preluare a riscurilor pătrund pe piață. Conform unui studiu comandat de Comisia Europeană, a cărui versiune finală a fost dată publicității în octombrie 2000, noua gamă de modele de preluare a riscurilor, numite generic ART (engl., *Alternative Risk Transfer*) răspund unor nevoi ale pieței, dar generează noi probleme deținătorilor de polițe, societăților de asigurare și autorităților de supraveghere. Așadar, ART este termenul generic pentru finanțarea riscului prin alte metode decât cele oferite de piața convențională a asigurărilor. Studiul, care nu reflectă neapărat părerea oficială a Comisiei Europene, analizează instrumente financiare și piețele pe care acestea operează, cu un grad mare de complexitate, chiar și pentru specialiștii în asigurări.

Deși nu există o definiție riguroasă pentru metodele ART și, în multe cazuri, înțelesul atribuit variază de la o organizație la alta, există, conform acestui studiu, o piață mondială ART, estimată la 13 miliarde USD. Aceasta este parte a unei piețe mondiale a reasigurărilor de 124 de miliarde USD și una a asigurărilor, de 2129 de miliarde USD, din care 669 de miliarde USD reprezintă cota europeană. Aceste date reflectă estimările valabile pentru 1999.

Piețele principale pe care se fac tranzacții cu produse ART sunt New York, Bermuda, Londra, Zurich, Dublin și Luxemburg. Cele mai mari societăți de asigurări-reasigurări, în privința primelor subscrise, care operează cu contracte ART, se află în SUA și în Germania. Practic, există doar două mari bănci participante la contracte ART: Deutsche Bank/Bankers Trust și Citibank, ambele active în Londra și în New York. Dintre intermediarii citați în studiu drept "jucători majori" fac parte și Marsh & McLennan, și AON, incluși într-o listă mai lungă, ai cărei primi reprezentanți sunt Golman Sachs, Merill Lynch, Lehman Brothers, din Statele Unite.

Principalele caracteristici ale acestei piețe sunt soluțiile individualizate, polițele multianuale, riscurile acoperite, care pe piața convențională sunt considerate neasigurabile, formele de transfer al riscului, altele decât prin asigurări, și chiar soluțiile pentru autoasigurare. Principalii factori care au contribuit la dezvoltarea acestei piețe sunt: volatilitatea pieței convenționale, costul ridicat al reasigurării tradiționale, capacitatea limitată de protecție la catastrofe naturale sau asigurări profesionale, cum ar fi cele de practică medicală, riscul rezidual al piețelor de reasigurare, mult mai volatil și cu conținut de elemente catastrofice semnificativ mai ridicat decât cel istoric, precum și convergența dintre piețele bancară, de asigurări și de valori mobiliare.

După cum declară autorii, *terminologia a fost introdusă doar pentru a facilita clasificarea contractelor pentru scopurile analitice ale acestui raport; ea nu este în mod necesar cea utilizată curent în practică.* Din acest motiv, raportul include și un dicționar. Întrucât pe lângă prezentarea particularităților contabile, fiscale și de natură tehnică raportul include câte o exemplificare detaliată pentru fiecare dintre cele șase tipuri de contracte ART utilizate în prezent, textul necesită o analiză aprofundată.

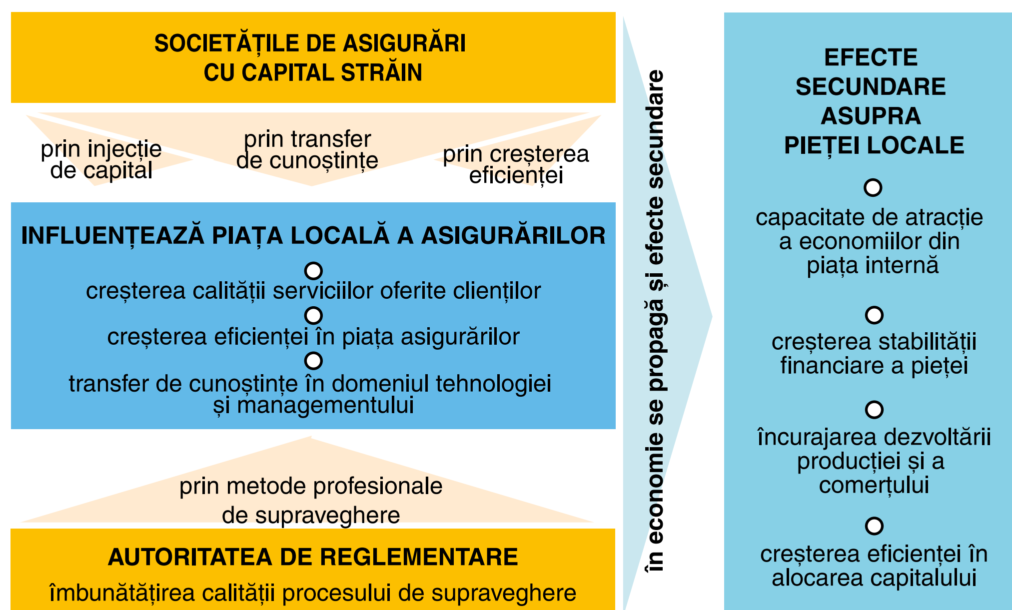
Paginile din secțiunea dedicată Uniunii Europene au realizate de **Marcel NICULA**

# EVOLUȚIA PIEȚEI MONDIALE A ASIGURĂRILOR

**în viziunea Swiss Re**

Într-un studiu publicat de SwissRe, în numărul 4 al revistei SIGMA, sunt prezentate concluziile analizei făcute de renumita societate asupra principalelor evoluții ale pieței mondiale a asigurărilor. Din grupa statelor din Europa Centrală şi de Est, incluse în analiza efectuată, fac parte Croația, Polonia, Rusia, Slovacia, Slovenia, Republica Cehă şi Ungaria. Acest grup constituie împreună cu alte state din America Latină ceea ce autorii studiului denumesc drept piețe în formare (engl., emerging markets). Autorii se concentrează mai ales pe analiza impactului pe care societățile de asigurări cu capital străin îl au asupra piețelor în formare.

Ca urmare a unor evoluții acumulate pe parcursul ultimului deceniu, cota de piață a societăților de asigurări cu capital mixt şi integral străin din Europa Centrală şi de Est a crescut cu 41%. Piețele în formare contribuie cu 9% din totalul primelor brute încasate pe piața globală a asigurărilor. Majoritatea societăților de asigurări cu activitate multinațională acumulează din piețele în formare între 3% şi 5% din veniturile din prime. Asigurările de viață dețin cota majoritară din totalul asigurărilor vândute de societățile cu capital străin. Peste jumătate din primele subscrise de societățile cu capital străin din piețele în formare sunt acumulate de Allianz şi AIG, care dețin cea mai semnificativă cotă de piață.




Implicarea societăților de asigurări cu capital străin este sursa unor importante transformări, predominant benefice, pe piețele naționale. În figura 1 sunt menționate principalele efecte. Este evident că liberalizarea accesului societăților cu capital străin în piețele emergente a determinat îmbunătățirea capacității de atragere a economiilor şi mărirea capacității de susținere a investițiilor, de exemplu, în mari proiecte de infrastructură. S-a îmbunătățit capacitatea de plată a daunelor şi situația materială a indivizilor şi a corporațiilor. Capitalul străin a devenit şi un "lubrefiant" al comerțului exterior, şi sursa de credibilitate pentru creşterea volumului investițiilor străine. În sfârşit, pe piețele în formare, alocarea capitalului a devenit mai eficientă.

Pătrunderea capitalului străin pe piețele în formare este percepută şi ca sursă a unor inconveniente. Clienții cu mare potențial financiar sunt atraşi în defavoarea păturilor sociale cu venituri mai mici. În multe cazuri, gradul de deservire al pieței, considerat satisfăcător fără prezența capitalului străin, devine un argument pentru adoptarea unor măsuri protecționiste, prin limitarea accesului acestuia. Una din problemele cele mai disputate între factorii de influență şi putere din aproape fiecare piață națională este cea a transferului valutar în străinătate, atât pentru investiții profitabile, cât şi pentru repatrierea profiturilor. Dar poate că problema cea mai delicată legată de prezența capitalului străin, mai ales în cazul serviciilor financiare, este încrederea exagerată în capacitatea financiară a partenerilor străini, manifestată pe piețele în formare.

# FALIMENTUL

## O propunere de ajustare a formulei de calcul a marjei de solvabilitate pentru asigurările de viață

Revista **The Japan Financial Review** publică în ultimul număr al anului trecut argumentele pentru necesitatea revizuirii legislației și propunerile de soluții ale unui grup de cercetători de la Banca Centrală a Japoniei, ca urmare a falimentelor care au apărut în anul 2000 în sectorul asigurărilor de viață din Japonia. Acestea se referă la:

- ✔ îmbunătățirea modului de calcul a marjei de solvabilitate, astfel încât să devină un indicator de mai mare acuratețe în semnalizarea timpurie a situațiilor alarmante;
- ✔ necesitatea de a diminua sau de a evita peste o anumită limită fragilitatea propagată în întregul sistem financiar-bancar național de deținerea "încrucișată" de active din bănci în societăți de asigurare, respectiv de active ale asigurătorilor în bănci.

Dincolo de o serie de detalii specifice contextului economic al Japoniei contemporane, din raport se desprind și subiecte de reflecție pentru orice societate de asigurări de viață.

Conform legislației în vigoare, în Japonia, marja de solvabilitate minimă pe care trebuie să o respecte o societate de asigurări de viață este de 200%, calculată ca o fracție *având la numitor o estimare a riscurilor la care este expusă compania, cum ar fi riscul general de asigurare și riscul de management al activelor, în timp ce numărătorul reprezintă capitalul și diversele rezerve ale societății* (pg.1, paragraful 4 al studiului). Analiștii au constatat cu surprindere că, prin aplicarea dogmatică a unei formule, multe dintre societățile care au intrat în faliment raportau marje de solvabilitate de peste 200%. Chiyode Life, pentru care justiția a decis deschiderea procedurii falimentului în octombrie 2000, raporta un indice de 263.1% în luna martie a aceluiași an iar Daihyaku Life, în stare de faliment la sfârșitul anului 1999, raporta o marjă de solvabilitate de 304.6%, la același moment. Pe de altă parte, deși raportase o marjă de solvabilitate de 154.3%, în martie 1998, societatea Toho Life a continuat până la începutul anului 2000 să ofere protecție, dar desigur nu clienților, fiind un exemplu viu al capacității de "menținere în reanimare" încă multă vreme a societății, capacitate venită din sfera politicului.

Pentru a înlătura, cel puțin în parte, neajunsurile de tipul celor menționate în primele două exemple sunt sugerate trei criterii de ajustare a formulei de calcul a marjei de solvabilitate.

**a**) În evaluarea activelor și a pasivelor societății se ține cont de valoarea de piață a acestora. Astfel, mărimea numărătorului ține cont de ceea ce autorii au numit "profituri sau pierderi latente". Pe de altă parte, pentru rata rezervelor pentru datorii (*reserves for bad debts*, în textul raportului) se recomandă adoptarea unei valori medii, cea a celei mai mari societăți de asigurări de viață, la data calculării marjei. În privința numitorului, coeficienții de risc considerați potriviți sunt de inspirație americană (SUA) și reflectă în principal fluctuațiile de risc al activelor.

**b**) Elemente cum ar fi profiturile viitoare sau taxe încă neplătite (*deferred taxes*) nu trebuie incluse în numărătorul fracției din care rezultă marja de solvabilitate, pentru că nu au "substanța" unor active

**c**) Datoriile subordonate nu trebuie incluse la numărător, în calculul marjei de solvabilitate, deoarece nu sunt, în cazul unei

societăţi de asigurări de viaţă, de natura unui capital.

Punând în aplicare, pe un lot de 14 societăţi de asigurări de viaţă din Japonia, cele trei criterii de ajustare, experţii băncii centrale au ajuns la concluzii care nu mai necesită comentarii. Din lotul de 14 companii aparent "solvabile" a rezultat clar insolvabilitatea unui număr de 4 societăţi, după prima ajustare (a), insolvabilitatea de fapt a încă două companii, după a doua ajustare (b) şi a încă unei societăţi, după a treia ajustare a formulei de calcul.

Este de menţionat că, la sfârşitul lunii martie 2000, datoriile subordonate ale societăţilor de asigurări de viaţă din Japonia atinseseră aproape 1.4 trilioane de yeni, provenite în cea mai mare parte din bănci. Datoriile subordonate şi valoarea acţiunilor deţinute de bănci în societăţile de asigurări de viaţă japoneze totalizau la acea dată 2,3 trilioane de yeni.

În acelaşi timp, pentru a susţine procesul de capitalizare a băncilor japoneze, pentru ca acestea să se conformeze condiţiilor impuse prin normele Băncii pentru Reglementări Internaţionale, societăţile de asigurări de viaţă au făcut plasamente masive, în martie 2000, de aproape 7.7 trilioane de yeni, reprezentând aproape 25% din totalul acţiunilor deţinute. Astfel, legăturile dintre bănci şi societăţile de asigurări au devenit atât de solide, încât prăbuşirea uneia dintre componente determină, într-un mod greu reversibil, efecte catastrofale asupra întregului sistem financiar.

În plus, conform reglementărilor în vigoare în Japonia, în cazul falimentului, în ultimă instanţă, metoda pentru protecţia deţinătorilor de poliţe de asigurări de viaţă constă în "injecţia" în sistem a cel mult 400 de miliarde de yeni din fonduri publice, piaţa asigurărilor în ansamblu adoptând abordarea unui fond mutual. Astfel, eroarea unei companii de asigurări se răsfrânge şi este corectată de întreaga societate.

Deşi ar exista mai multe motive pentru care analiza unor evenimente din Japonia nu constituie un factor de alarmare pentru noi, câteva dintre concluziile raportului amplu pe care l-am prezentat în sinteză sunt evidente. Necesitatea constituirii unui organism de reglementare şi a asigurării condiţiilor pentru ca acesta să-şi poată exercita atribuţiile este incontestabilă. Consecinţele provocate de lipsa de promptitudine în intervenţia asupra unei societăţi de asigurare în dificultate sau de lipsa oricărei intervenţii nu pot fi corectate pe seama celor nevinovaţi. Şi, în sfârşit, aprecierea stării de sănătate a unei societăţi de asigurări nu este un proces dogmatic, precum punerea mecanică a unor cifre intr-o formulă.

# PRIVATIZARE ÎN SLOVACIA

Pentru a conferi atractivitate în vederea privatizării celei mai mari societăţi de asigurări din Slovacia, guvernul acestei ţări, care deţine 78% din acţiunile societăţii Slovenska Poistovna (SP), a investit din 1999 peste 43 de milioane de dolari în capitalul acesteia. La sfârşitul anului 1999, SP deţinea circa 53% din piaţa de asigurări a Slovaciei, prin oferta de produse de asigurări de viaţă şi asigurări de bunuri. Conform comunicatului de presă emis la 5 februarie 2001, SP a obţinut în primele nouă luni ale anului 2000 un profit brut de aproape 36 de milioane USD. Rezultatele acestor acţiuni de pregătire în vederea vânzării unei cote de 78% din acţiunile SP, deţinute de statul slovac, nu s-au lăsat aşteptate. Şapte companii de renume au depus cereri de participare la licitaţia prin care va fi desemnat consultantul guvernamental pentru privatizare.

# PORTRET ROBOT

## PricewaterhouseCoopers: despre asigurătorii secolului XXI

Într-un raport dat publicității la sfârșitul anului 2000, experții PricewaterhouseCoopers și-au expus opiniile privind modul de a acționa pe piață, principalele caracteristici operaționale și condițiile funcționale strict necesare societăților de asigurări, altele decât cele de viață, care vor fi posibilii lideri ai pieței în secolul XXI. Accesul la concluziile acestui raport a fost facilitat de conducerea Biroului din România al PricewaterhouseCoopers.

În secolul XXI poziția de lider al pieței poate fi dobândită de societatea comercială care adoptă una dintre următoarele strategii.

- Intră în alianțe sau în societăți mixte cu alți furnizori de servicii financiare, beneficiind de numele de marcă, de un mai mare renume al acestora. În societățile de acest tip trebuie dezvoltat managementul relațiilor dintre persoane juridice, managementul capitalului, al riscului și al asigurării la cost scăzut a capitalului. Ele trebuie să ofere metode inovatoare de parteneriat financiar, să dispună de resurse flexibile de suport logistic și de aranjamente eficiente pentru reasigurare.
- Se implică în finanțarea corporatistă directă a riscului și își folosește relațiile cu clienții bancari, pentru a obține o cotă dominantă a pieții de asigurări de *retail*. Deoarece o instituție bancară are în mod natural avantajul unor contacte frecvente cu proprii clienți și al cunoșterii în detaliu a statutului și a potentialului financiar al acestora, ea va dezvolta produse de asigurări care să opereze ușor în asociere cu conturile bancare uzuale. Protecția prezentată de produsele de asigurări astfel concepute reiese din corelarea poziției financiare cu gradul de expunere la risc al fiecărui client. În acest tip de bancă, fiecare categorie de clienți va beneficia de o ofertă de produse specifică, iar oferta de asigurări trebuie să fie congruentă cu oferta de natură bancară. Cei care au răspunderea relațiilor cu clienții trebuie să fie motivați și să aibă acces la echipamentul necesar, iar managementul relațiilor cu clienții trebuie să se dezvolte în rețele integrate. Într-o astfel de bancă, va fi strict necesară o rețea de parteneriate puternice.
- Desfășoară o activitate de *retail* adaptând produsele de la caz la caz, în funcție de expunerea la risc, de gradul de protecție așteptat și de serviciile dorite de client. Astfel, clientul poate opta pentru o varietate de servicii, începând cu plata separată pentru fiecare prestație, până la plata unui contract complet de acoperire a riscurilor. În egală măsură, el poate alege doar acoperirea riscurilor majore, urmând să plătească periodic pentru asigurarea unor evenimente minore din punct de vedere al expunerii la risc.

Protecția poate să fie asigurată prin tipurile de asigurări uzuale, dar "asamblate" într-un pachet unic. În acest caz, societatea de asigurări este responsabilă atât pentru evitarea includerii în "pachet" a două componente care acoperă același risc, cât și pentru expunerea clientului la riscuri neacoperite.

Utilizatorul tipic de comerț electronic aparține acestei categorii, tocmai pentru ca o anumită ofertă să fie livrabilă la costuri accesibile. Într-o astfel de societate de asigurări calitatea bazei de date - sursa deciziilor pentru a răspunde cu viteza necesară solicitării clienților - este esențială.

În acest tip de societate sunt valorizate: capacitatea de rezolvare a conflictelor, managementul în rețea, al relațiilor cu clienții și pentru achiziții. Aici își găsesc locul numai cei care manifestă aptitudini de vârf în derularea proceselor de comerț electronic.

Această perspectivă asupra viitorului mediu competițional al industriei de asigurări de bunuri și accidente este construită în urma unui sondaj de opinie efectuat pe un eșantion de peste 200 de persoane din conducerea superioară a unor societăți de asigurări din America de Nord, America Latina, Europa și Asia. În elaborarea acestui sondaj, autorii au ținut cont de principalele forțe care vor determina reconfigurarea structurii domeniului asigurărilor, altora decât celor de viață, și anume recompensele slabe acordate acționarilor, capacitatea de servire a pieței peste necesar (*overcapacity*), înlăturarea barierelor de reglementare și tendința de convergență a serviciilor financiare. Fuziunile, alianțele și exploatarea avantajelor oferite de comerțul electronic constituie soluțiile cele mai probabile ale acestor probleme.

În condițiile în care asigurarea devine din ce în ce mai mult un produs de uz curent (*commodity*), iar clienții sunt din ce în ce mai exigenți, capacitatea de diferențiere a societăților va deriva din de modul de prestare a serviciilor și din menținerea valorii numelui de marcă în rândul clienților. Astfel, câștigător va fi cel care alege cu abilitate "terenul" pe care concurează, atât din punct de vedere geografic, cât și al portofoliului de afaceri, și care discerne cine este partenerul potrivit pentru o anumită afacere, cu alte cuvinte, cel care demonstrează prin rezultate că știe să conducă.



# PENSIILE CA AFACERI VIII



**În luna octombrie 2000, Comisia Europeană a emis o propunere de directivă privind statutul fondurilor de pensii ocupaţionale. Pensiile ocupaţionale (profesionale) sunt cele provenite din sumele depuse atât de angajator, cât şi de către angajat şi plătite angajatului depunător numai dupa data pensionării. Fondul de pensii poate fi administrat fie în cadrul instituţiei în care depunătorul lucrează, fie poate fi încredinţat unei instituţii financiare independente de locul de muncă. Reglementarea la nivelul UE a sistemului fondurilor de pensii este necesară, deoarece, spre deosebire de asigurări, nu există încă un cadru legislativ unitar. Pentru realizarea obiectivului integrării serviciilor şi pieţelor financiare, Comisia propune ca documentul să parcurgă etapele necesare, pentru a deveni lege, şi să intre în vigoare cel mai târziu la sfârşitul anului 2003.**

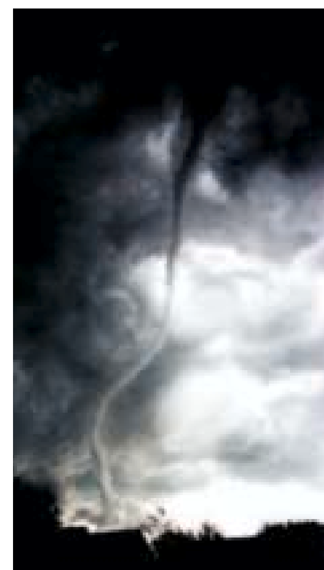
În contextul îmbătrânirii populaţiei din UE, securitatea sistemului de pensii este de primă importanţă, iar drepturile pensionarilor trebuie protejate cu maximă vigilenţă. Din acest motiv, înlăturarea barierelor în calea investiţiilor făcute de administratorii planurilor de pensii este prioritară pentru toate statele membre. Prin prezenta propunere de directivă, instituţiile care administrează fondurile de pensii ocupaţionale ar dobândi un grad suficient de libertate, pentru a-şi dezvolta un plan de investiţii eficient. Pe de altă parte, beneficiind de avantajul pieţei unice, o astfel de instituţie ar avea posibilitatea opţiunii pentru administrarea fondului pe teritoriul altui stat.

În formularea documentului, experţii Comisiei Europene au respectat câteva condiţii obligatorii pentru punerea în aplicare a viitoarei directive. Astfel, planurile de pensii ocupaţionale nu interferează în nici un fel cu planurile de pensii obligatorii şi/sau suplimentare ale statelor membre, ci sunt privite ca un supliment al acestora. Pe de altă parte, compatibilitatea cu celelalte componente ale legislaţiei financiare este asigurată. Aranjamentele de detaliu pentru efectuarea plăţilor, de multe ori dependente de obligaţii de natură contabilă, fiscală, de legislaţia muncii şi de protecţie socială, rămân integral la latitudinea fiecărui stat membru.

Prin nici o prevedere, prezenta propunere nu interferează cu sistemul actual de plată (*pay-as-you-go*) a pensiilor. Statele membre definesc fiecare în parte ce proporţie din fondurile totale de pensii sunt gestionate în actualul sistem, respectiv prin fonduri private. Respectând prerogativele statelor membre, propunerea dă instituţiilor care administrează aceste fonduri libertatea necesară pentru a fructifica la maximum avantajele pieţei unice. În schimb, din motive care nu mai trebuie repetate, principalul obiectiv urmărit prin punerea ei în aplicare este garantarea siguranţei şi a eficienţei investiţiilor făcute. Activitatea urmează să se desfăşoare *conform unor planuri de afaceri detaliate, cu beneficii calculate cu prudenţă*. Investiţiile pot fi făcute numai în *active suficient de diversificate*. Obiectul investiţiei poate fi de cel mult 70% în acţiuni şi/sau obligaţiuni, respectiv de minimum 30% în *alte monede decât cea în care urmează să se facă plata*.

Nivelul rezervelor tehnice acumulate trebuie să fie, conform textului, *calculat cu suficientă prudenţă*, iar calculul rezervelor va fi revizuit anual, cu ajutorul unor *metode actuariale general recunoscute*. Stabilirea ratelor dobânzilor trebuie făcută *cu prudenţă, conform reglementărilor naţionale*, iar rezervele trebuie să fie *asigurate în orice moment cu active de calitatea necesară*. În alegerea modului de folosire a fondurilor prin investiţii este propusă o abordare calitativă. În principiu, statele membre pot decide asupra condiţiilor particulare în care pot face investiţii instituţiile specializate stabilite pe teritoriul acestora. Autoritatea de reglementare din fiecare stat este îndreptăţită să supravegheze activitatea instituţiilor de administrare a fondurilor de pensii de pe teritoriul său.

Prin adoptarea şi punerea în aplicare a acestei propuneri, instituţiile care deţin în proprietate fondurile de pensii ocupaţionale au libertatea alegerii celor însărcinaţi cu managementul activelor şi cu servicii de custodie de pe teritoriul oricărui alt stat membru. Prin aceasta este asigurată o oarecare omogenitate a pieţei furnizorilor de astfel de servicii şi este asigurată libertatea tranzacţiilor transfrontaliere. Desfăşurarea de activităţi de investiţii din fondurile de pensii ocupaţionale pe teritoriul altui stat este posibilă numai dacă autoritatea de supraveghere din statul de reşedinţă certifică respectarea reglementărilor pentru protecţia beneficiarilor. În sfârşit, punerea în aplicare a legislaţiei privind fondurile de pensii ocupaţionale constituie un progres pentru dezvoltarea şi întărirea pieţei unice a serviciilor financiare şi o premisă pentru trecerea la organizarea pieţei unice a pensiilor suplimentare. În plus, adoptarea prezentei propuneri oferă posibilitatea trecerii la procesul de mai bună coordonare a legislaţiilor naţionale fiscale, de protecţie socială şi a muncii.



# GUVERNAREA CORPORATIVĂ II



Tipul esențial de disciplinare exercitat de bursa de valori constă în posibilitatea de a prelua în mod ostil controlul companiei. Preluările ostile au apărut ca un mecanism de concentrare a proprietății, numai în SUA și în Marea Britanie (Francks și Mayer, 1990). Într-o preluare ostilă tipică, predatorul lansează o ofertă publică de cumpărare acționarilor firmei țintă și, dacă aceștia acceptă, dobândește controlul firmei vizate, putând să înlocuiască sau cel puțin să controleze managementul. Preluările ostile sunt considerate un mecanism de concentrare a proprietății. Cel mai important lucru este că ele măresc de obicei valoarea combinată a firmei - țintă și a firmei care achiziționează. De regulă, țintele preluărilor ostile sunt companiile cu performanțe scăzute, iar managerii lor sunt înlăturați imediat după ce preluarea are loc (Palepu, 1985, Marck, Schleifer și Vishny, 1989).

Jensen (1988) a susținut că preluările ostile pot rezolva problema fluxului de numerar disponibil, deoarece ele conduc în mod obișnuit la distribuirea în timp a profiturilor firmei către investitori. În SUA, preluările ostile au fost în general interpretate ca un mecanism critic de guvernare corporativă, fără de care nu poate fi efectiv controlată puterea managerilor (Fischel, 1991, Jensen, 1993). Însă rămân câteva semne de întrebare în legătură cu eficacitatea preluărilor ca mecanism de guvernare corporativă.

În primul rând, preluările sunt foarte costisitoare și nu e vorba doar de costul "montării" unei preluări. Cum remarcau Grossman și Hart (1990), este posibil ca sub managementul impus de el, predatorul să fie obligat să plătească acționarilor firmei-țintă creșterea așteptată a profiturilor, deoarece altfel aceștia nu-și vor ceda, ci își vor păstra acțiunile care, în mod automat, devin mai valoroase dacă preluarea are succes. Dacă drepturile acționarilor minoritari nu sunt deplin protejate, predatorul poate să facă o tranzacție ceva mai bună pentru el decât fac acționarii, dar și în acest caz el trebuie să predea destul de mult din câștigurile provenite din achiziția controlului.

În al doilea rând, achizițiile pot, de fapt, să ridice costurile monitorizării, când plata pentru achiziții este mai mare decât beneficiul privat de control al managementului. O piață fluidă a preluărilor ostile ar putea să-i facă pe manageri capabili să-și extindă mai ușor "imperiile", și nu să-și oprească expansiunea. Jensen (1993) a arătat că în SUA preluările ostile disciplinatorii au reprezentat doar o fracțiune din achizițiile anilor '80.

În al treilea rând, preluările ostile necesită o piață de capital cu un mare grad de lichiditate, care permite predatorilor accesul la sume imense. În anii '80, în SUA, firma lui Drexel, Burnham și Lambert a creat o astfel de piață, prin finanțarea obligațiunilor speculative. Colapsul acestei firme este posibil să fi contribuit la sfârșitul valului de preluări ostile.

Ultimul aspect, nu mai puțin important, constă în faptul că preluările ostile sunt un mecanism extrem de vulnerabil din punct de vedere politic, deoarece *lobby*-urile manageriale i se opun din răsputeri. În SUA, această presiune politică, concretizată într-o legislație antipreluări ostile, a contribuit la încetarea acestui gen de preluări. În alte țări, opoziția politică față de preluările ostile explică parțial inexistența lor generală. Toți specialiștii sunt de acord că preluările ostile servesc într-adevăr, în anumite cazuri, la disciplinarea managementului; după cum indică experiența americană, lucrul cel mai important este că ele imprimă o mișcare contrară diversificării, care antrenează cheltuieli excesive. Care este semnificația acestui mecanism de control în economiile est-europene ?

În primul rând, pentru că preluările ostile sunt un mecanism de control extrem de costisitor, care necesită existența unor piețe financiare foarte lichide, este corect să gândim că ele nu vor juca un rol major mulți ani de acum încolo nu numai în România, dar și în întreaga Europă Răsăriteană. Dar, chiar dacă ar exista o posibilitate realistă de a institui în România un sistem viabil al bursei de valori, ar trebui să considerăm că o creștere a lichidității investiției ar avea anumite efecte dăunătoare asupra implicării acționarului, deoarece retragerea lesne din afacere micșorează atractivitatea afirmării "vocii".

În al doilea rând, dependența de preluările ostile mărește insecuritatea slujbei managerului și îi exacerbează tendința de a lua în considerare numai perspectiva imediată. Temându-se că vor fi demiși în urma preluării controlului, managerii pot nu numai să-și piardă motivația care-i determină să amâne o parte din compensațiile lor în schimbul obținerii unei siguranțe mai mari, dar, de asemenea, să nu dorească să-și dezvolte aptitudinile cerute de specificul firmei, aptitudini care devin nefolositoare dacă nu mai sunt păstrați de noii proprietari (Francks și Mayer, 1990).

Aceste două consecințe potențial negative ale preluărilor ostile se pot dovedi extrem de periculoase în contextul economiilor de tranziție, care au mare nevoie de un puternic angajament pe termen lung din partea noilor proprietari sau investitori față de costisitorul efort de restructurare și față de ameliorarea managementului.

În sfârșit, ar fi posibil să apară luptele prin procură, în vederea câștigării controlului asupra consiliului director, dar și acestea sunt un mecanism de control extrem de costisitor și de aici rezultă că n-ar fi recomandabil să se conteze pe el în orice circumstanțe, ci numai în situațiile extreme.

Participările concentrate constituie modul cel mai direct de a alinia drepturile de control și drepturile asupra fluxurilor de numerar ale investitorilor externi. Aceasta înseamnă că mai mulți investitori au participări substanțiale, de exemplu 10 sau 20 de procente. Astfel, un acționar minoritar semnificativ are motivația de a colecta informații relevante și de a monitoriza managementul, evitând tradiționala problemă "a pasării controlului" în seama altora. El are, de asemenea, un control suficient prin voturi, pentru a exercita presiuni asupra managementului, chiar pentru a înlătura managementul printr-o luptă, prin procură sau printr-o preluare ostilă (Schleifer și Vishny, 1985). În alte cazuri, marii acționari ajung să dețină 51 de procente sau mai mult, controlând complet firmele și managementul.

Marii acționari rezolvă în bună măsură problema monitorizării managementului, deoarece ei au nu numai un interes general în creșterea profitului, dar și un

control suficient asupra activelor firmei, pentru a face ca interesele lor să fie respectate.

În SUA, participările mari nu sunt foarte frecvente - probabil din cauza restricțiilor legale și a exercitării controlului de către fonduri mutuale, companii de asigurări și, recent, fonduri de pensii (Roe, 1997). Totuși, în SUA proprietatea nu este complet dispersată, concentrarea participărilor în mâinile unor familii sau ale investitorilor bogați fiind mai răspândită decât se crede (Eisenberg, 1979, Demsetz, 1993, Schleifer și Vishny, 1997).

În restul lumii, marii acționari constituie norma. În Germania, băncile comerciale importante controlează adesea mai mult de un sfert din voturi în companiile de dimensiuni mari, prin stabilirea unor aranjamente de vot prin procură, având, de asemenea, participări mici, dar semnificative la fluxul de numerar, în calitate de creditori direcți (Francks și Mayer, 1994, OECD, 1995). În plus, unele studii recente estimează că, din totalul companiilor germane de dimensiuni mari, 80% au un acționar semnificativ non-bancar, care deține peste 25 de procente (Gordon și Schmid, 1996). În firmele germane mai mici, norma este dată de controlul exercitat de familie prin proprietate majoritară sau piramide, în care proprietarul deține 51 de procente dintr-o companie care, la rândul ei, deține 51 de procente din filialele ei ș.a.m.d. (Francks și Mayer, 1994). Piramidele permit proprietarilor supremi să controleze activele, utilizând un capital destul de mic (Barca, 1995). În Japonia, deși proprietatea nu este la fel de concentrată ca în Germania, norma o constituie atât proprietatea încrucișată, cât și participările marilor bănci (Prowse, 1992, Berglof și Perotti, 1994, OECD, 1995). Multe companii japoneze care formează așa-numitele Keiretsus dețin substanțiale procente la fiecare dintre celelalte companii. Aceste pachete de acțiuni nu sunt tranzacționate între ele. Restul de acțiuni este deținut de investitori externi, care le comercializează foarte activ. În interiorul a trei Keiretsus (Mitsui, Mitsubishi și Sumitamo), acțiunile încrucișate între companii se situează între 65-74%. Această cifră este ceva mai mică pentru alte grupuri, dar se plasează între 32-49%. Deși acțiunile deținute de acționarii instituționali din Japonia - de exemplu, băncile - sunt estimate la 60-80% din totalul tranzacțiilor efectuate la Bursa din Tokyo, aceste instituții reprezintă numai 10% din tranzacțiile derulate de bursele japoneze. În Franța, proprietățile încrucișate și așa-numiții investitori nucleu constituie regula (OECD, 1995). În restul lumii, inclusiv în cele mai multe țări din Europa (Italia, Finlanda și Suedia), precum și în America Latină, Asia de Sud-Est și Africa, corporațiile au, în mod tipic, proprietari care dețin pachetul de control și care adesea sunt și fondatori.

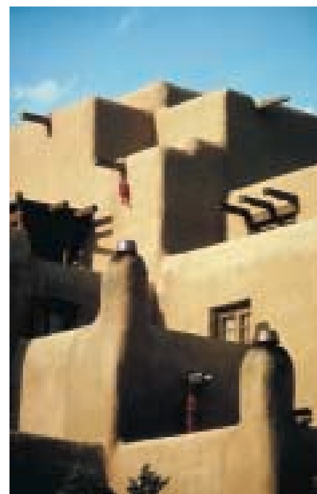
În concluzie, proprietatea concentrată și predominantă a pachetului de control pare să fie norma aproape pretutindeni în lume. Când drepturile de control se concentrează în mâinile unui mic număr de investitori care au în mod colectiv o mare miză în firmă acțiunea declanșată de ei în justiție este mult mai eficientă decât situația în care drepturile de control, adică voturile, ar fi dispersate între prea mulți acționari. Concentrarea proprietății influențează pozitiv protecția legală.

De curând, s-au acumulat dovezi referitoare la rolul jucat de acționarii mari în exercitarea guvernării corporative. Pentru Germania, Francks și Mayer (1994) au demonstrat că existența marilor acționari este strâns asociată cu un coeficient mai mare de schimbare a directorilor. Gordon și Schmid (1997) au arătat că atât acționarii bancari, cât și cei non-bancari amelioreză performanța companiilor. Pentru Japonia, Kaplan și Mintan (1994) și Kang și Shivdanasi (1997) au dovedit că înlocuirea managementului cu performanțe slabe este mai probabilă în firmele care au acționari semnificativi, decât în acelea care nu au. Conform datelor lui Shivdanasi (1995), în SUA acționarii externi majoritari măresc probabilitatea ca firma să fie preluată, demiterea managerilor fiind mai frecventă în firmele cu performanțe scăzute, care au un acționariat concentrat. Toate aceste studii empirice susțin punctul de vedere conform căruia marii acționari joacă un rol activ în guvernarea corporativă (Schleifer și Vishny, 1989).

Pentru că marii acționari conduc prin exercitarea drepturilor de vot, puterea lor depinde de protecția legală a voturilor. Acest lucru pretinde o minimă intervenție din partea tribunalului, deoarece procentul de 51% este relativ ușor de dovedit, nefiind necesară o numărare a voturilor odată ce acționarul majoritar își exprimă preferințele. Chestiunile sunt mai complicate pentru acționarii minoritari semnificativi, pentru că aceștia trebuie să încheie alianțe cu alți investitori pentru a-și exercita controlul. Dar, pentru că puterea managerilor de a se amesteca în formarea unor astfel de alianțe este întărită, povara care cade pe umerii tribunalelor, de a proteja drepturile acționarilor minoritari semnificativi este mult mai mare.

Din acest motiv, participările minoritare semnificative pot să fie efective numai în țările cu sisteme juridice sofisticate - de exemplu, SUA - în vreme ce este posibil să avem participări majoritare în țările cu sisteme juridice mai puțin dezvoltate. Din nou, exemplul cel mai grăitor în această privință ni-l oferă Rusia. Un bancher rus afirma că un investitor occidental nu poate controla o firma rusească decât dacă deține 75 de procente, în vreme ce un investitor rus poate să facă același lucru cu numai 25 de procente.

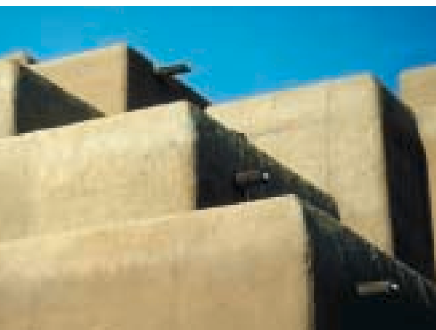
Oricine știe că managementul poate să folosească o varietate de tehnici împotriva investitorilor străini: să declare că unele dintre acțiuni sunt ilegale, să ceară acordul marii majorități pentru a introduce anumite chestiuni în agenda adunării generale a acționarilor, să piardă înregistrările voturilor etc. Deși managerii ruși pot aplica aceste tehnici de obstrucționare și împotriva investitorilor locali, aceștia din urmă au la dispoziție mai multe mecanisme pentru a-și proteja drepturile decât investitorii străini: au un acces mai bun la ceilalți acționari și la tribunale și, nu în puține cazuri, forța fizică. Eficacitatea marilor acționari este atunci intim legată de abilitatea lor de a-și apăra drepturile.



**Marii creditori**

Creditorii semnificativi, adică băncile universale, sunt, de asemenea, investitori potențiali activi. Asemenea acționarilor majoritari, băncile investesc mult în firme și doresc să-și vadă materializate profiturile din investițiile făcute. Puterea lor provine, pe de o parte, din faptul că primesc o varietate de drepturi de control când firmele eșuează sau violează contractele de datorie (Smith și Warner, 1989) și, pe de altă parte, din faptul că ele acordă împrumuturi pe termen scurt, încât debitorii trebuie să revină la ele la intervale mici și regulate, pentru a obține mai multe fonduri.

Marii creditori combină niște drepturi substanțiale față de fluxurile de numerar cu abilitatea de a se amesteca în deciziile importante ale firmei. Mai mult decât atât, în multe țări băncile dețin atât acțiunile, cât și datoria firmei în care investesc sau, în mod alternativ, votează în numele altor inves-



titori care le sunt clienți (OECD, 1995).

Drept rezultat, băncile și alți creditori semnificativi seamănă în multe privințe cu marii acționari. Diamond (1984) a prezentat unul dintre primele modele ale monitorizării realizate de creditorii semnificativi. Pentru Japonia, Kaplan și Mintan (1994) au demonstrat o mai mare incidență a înlocuirii managementului cu performanțe scăzute în companiile care sunt afiliate la o mare bancă decât în companiile care nu sunt. Pentru Germania, Gordon și Schmid (1996) au arătat că băncile au ameliorat performanța companiilor la care au acțiuni într-o mai mare măsură decât au făcut-o alți acționari. Pentru Statele Unite, DeLong (1991) a arătat ce rol a jucat banca J.R. Morgan și partenerii ei, care au investit masiv în companile americane la începutul secolului XX. Recent, băncile din Statele Unite joacă un rol deosebit în falimente, când schimbă managerii și directorii (Gilson, 1990). Eficacitatea marilor creditori, ca și eficacitatea marilor acționari, depind de drepturile legale pe care le au.

În Germania și Japonia, puterea pe care o au băncile față de companii este foarte mare, deoarece băncile dețin semnificative blocuri de acțiuni cu drept de vot și poziții cheie în consiliile directoare, jucând un rol dominant în acordarea împrumuturilor și operând într-un mediu juridic favorabil creditorilor. În alte țări, mai ales în acelea în care procedurile nu întăresc controlul bancar, guvernarea corporativă exercitată prin bănci este mai puțin eficientă, ca în Italia, de exemplu (Barca 1995).

Beneficiile antrenate de existența marilor investitori sunt, cel puțin teoretic, clare: ei au atât interesul de a obține un profit din investiție, cât și puterea de a-l cere. Dar existența marilor investitori generează, de asemenea, costuri. Costul care constituie și argumentul frecvent folosit în favoarea beneficiilor aduse de proprietatea dispersată este că marii investitori nu sunt diversificați, rezultatul fiind expunerea lor la riscuri excesive (Demsetz și Lehn, 1985). Totuși, faptul că drepturile de proprietate din cadrul companiilor sunt atât de concentrate aproape pretutindeni în lume, sugerează că absența diversificării nu este pentru marii investitori un cost privat la fel de mare ca renunțarea la control.

O altă problemă fundamentală este că marii investitori își reprezintă propriile interese, care nu coincid în mod necesar cu interesele celorlalți investitori sau cu interesele managerilor și ale angajaților. Prin urmare, în exercitarea drepturilor de control în vederea sporirii propriei averi, un mare investitor poate să redistribuie averea în așa fel încât să lezeze interesele celorlalți investitori. Acest cost antrenat de proprietatea concentrată devine deosebit de important când angajații sau investitorii minoritari fac investiții specifice în firmă, care sunt distorsionate din cauza posibilei exproprieri de către marii investitori. Este posibil ca marii investitori să-și acorde un tratament preferențial pe cheltuiala altor investitori și angajați.

Abilitatea de a proceda așa este mare, mai ales când drepturile lor de control depășesc cu mult drepturile lor la fluxurile de numerar. Acest lucru se va întâmpla dacă ei dețin drepturile superioare de vot sau în cazul în care controlează firma printr-o structură de tip piramidal (Grossman și Hart, 1998, Harris și Ravin, 1998). În această situație, marii investitori doresc și pot într-adevăr să nu plătească tuturor investitorilor fluxurile de numerar ca distribuții prorata. Ei își vor lua mai mult decât "partea leului", plătindu-și dividende speciale sau exploatând alte relații de afaceri cu firmele pe care le controlează. Cel mai relevant exemplu de tranzacție specială pe care marii investitori sunt capabili s-o pună la cale, este așanumitul *greenmail*, adică manevra financiară prin care un investitor bogat cumpără masiv acțiunile unei companii, amenință să preia controlul și apoi vinde companiei țintă acțiunile respective, la preț de speculă, promițând că va renunța la preluare (Dann și DeAngelo, 1983).

Alte cercetări s-au focalizat asupra măsurării gradului de expropriere a acționarilor minoritari. Chiar faptul că acțiunile cu drepturi superioare de vot se tranzacționează la o primă substanțială constituie o dovadă a semnificativelor beneficii private de control care pot fi obținute pe seama acționarilor minoritari. Este interesant să constatăm că studiile referitoare la exproprierea acționarilor minoritari au fost făcute în două țări unde primele pentru drepturile superioare de vot sunt cele mai scăzute, adică Statele Unite și Suedia. Deloc surprinzător, Bergstrom și Rydquist (1990), pentru Suedia, și Barclay și Holderness (1989, 1992), pentru Statele Unite, nu au găsit dovezi de expropriere extinsă. În contrast, Zingales (1994) sugerează că problema exproprierii este mai mare în Italia, ceea ce se corelează cu existența unor prime mult mai mari pentru drepturile superioare de control în această țară.

Dovezi suplimentare, referitoare la beneficiile de control și la exproprierea potențială a acționarilor minoritari provin din examinarea relației dintre structura proprietății și performanța. Marck, Shleifer și Vishny (1988) probează existența unei relații de adâncime între dreptul de proprietate asupra fluxului de numerar al marilor investitori și profitabilitatea firmei, așa cum este ea măsurată de Q. Tobin. Marck descoperă că profitabilitatea firmei crește în spectrul de proprietate situat între 0 și 5 procente și apoi scade. În concordanță cu rolul jucat de stimulente în reducerea costurilor de monitorizare, o interpretare a acestor date este că performanța se ameliorează odată cu creșterea drepturilor de proprietate ale marilor investitori și ale managerilor. Totuși, pe măsură ce acest drept de proprietate depășește un anumit punct, marii proprietari câștigă aproape întregul control și devin suficient de bogați ca să prefere să utilizeze firma pentru a genera beneficii private de control, pe care nu le împart cu acționarii minoritari.

În concluzie, există costuri asociate cu proprietatea concentrată și cu întărirea drepturilor de control, așa cum există costuri asociate cu proprietatea foarte dispersată. Stulz (1988) a elaborat un model formal al relației profunde care există între structura proprietății și performanță, model care a fost coroborat ulterior cu rezultatele unor variate studii empirice (MaConnell și Servaes, 1990, Wiruch, 1989).

S-a argumentat, de asemenea, că băncile germane și japoneze obțin extrabeneficii din controlul pe care îl exercită asupra firmelor industriale, pe spezele altor investitori. Rajan (1992) a prezentat un model teoretic, care explică modul în care băncile extrag suprabeneficii de la investitori, utilizându-și avantajul informațional. Weinstein și Yafeh (1995) au descoperit că firmele japoneze afiliate la o bancă importantă plătesc rate medii ale dobânzii mai mari la pasivele lor decât firmele neafiliate. Observația lor este corelată cu obținerea suprabeneficiilor de către băncile mari. Și mai grăitoare este constatarea lui Hoshi, Kashyap și Scharfstein (1993): când schimbarea reglementărilor a permis firmelor japoneze să se împrumute de pe piețele publice de capital și nu doar de la bănci, firmele cu valoare netă mare pur și simplu s-au repezit la această oportunitate, ceea ce suge-

rează că, pentru aceste firme, costurile finanțării prin bancă depășesc cu mult beneficiile ei. Francks și Mayer (1994) prezintă câteva cazuri de bănci germane care opun rezistență la încercările de preluare ostilă a companiilor deținute de clienții lor, fie pentru că erau capturate de manageri, fie pentru că se temeau să-și piardă profiturile rezultate din relațiile pe care companiile clienților lor le aveau cu banca.

Problema exproprierii de către marii investitori devine potențial mai semnificativă când există un alt gen de investitori care au o configurație diferită de drepturi de control asupra fluxului de numerar generat de companie. De exemplu, dacă un mare investitor deține acțiuni, el poate avea motive să determine firma să-și asume riscuri prea mari, deoarece ar obține profituri mai mari, iar riscurile le-ar împărți cu ceilalți, în vreme ce creditorii ar suporta toate costurile eșecului (Jensen și Meckling, 1976). Alternativ, dacă un mare investitor este un creditor, el ar putea determina compania să amâne niște proiecte bune de investiții, din cauza faptului că el ar suporta o bună parte din cost. În schimb, de acest proiect ar fi putut să beneficieze acționarii (Mayers, 1977).

În sfârșit, marii investitori au mai multe motive să distribuie suprabeneficiile de la angajați către ei înșiși, într-o mai mare măsură decât o fac managerii (Shleifer și Summers, 1988). Dovezile referitoare la redistribuirile care au loc între diferitele tipuri de drepturi de control provin din tranzacțiile cu drepturi de control. În mai multe studii s-a pus următoarea întrebare: în achizițiile pe datorie (LBO) deținătorii de obligațiuni sunt expropriați de acționari ? În mod tipic, aceste redistribuiri sunt relativ mici (Asquith și Wigman, 1990). Alți cercetători s-au întrebat dacă preluările ostile conduc la mari redistribuiri ale averii în detrimentul angajaților, sub forma reducerilor salariale, a concedierilor și a micșorării contribuției la planul de pensii.

Aceste redistribuiri nu par să fie mari (Rosett, 1999, Pontiff, 1989). Desigur, protecția semnificativă din SUA nu oferă o imagine relevantă în legătură cu exproprierile din alte țări. Exproprierea făcută de marii investitori poate fi în detrimentul eficienței, prin efectele negative asupra motivației managerilor și a angajaților, care ar putea să-și reducă investițiile de capital uman specific în firmă, când sunt prea strict monitorizate sau când pot fi ușor concediați, consecința fiind pierderea suprabeneficiilor. Schmid (1990) și Cremer (1996) analizează modul în care excesul de putere al marilor investitori diminuează efortul agentului. În cazul marilor investitori, un punct de vedere similar a fost susținut de Burkart (1994), în cazul preluărilor ostile, de Shleifer și Summers (1998) și, în cazul băncilor, de Royan (1992). Din toate aceste exemple, reiese că un mare investitor nu se poate angaja să nu extragă ex-post suprabeneficii de la manager, acest comportament afectând negativ motivația managerilor și pe cea a angajaților.

Când marii investitori pun la cale exproprierea altor investitori, efectul negativ îl constituie declinul finanțării externe. Multe țări care au mari investitori - familii sau bănci - nu se străduiesc prea mult să protejeze drepturile investitorilor minoritari. Consecința este că aceștia nu mai sunt dispuși să investească. Probabil din acest motiv, Italia, Germania și Franța au piețe de acțiuni relativ mici în comparație cu Statele Unite și cu Anglia. Existența unei piețe mari de acțiuni în Japonia, în pofida unei slabe protecții legale acordate investitorilor minoritari, se explică prin buna funcționare a reputațiilor și, implicit, a contractelor.

**Șerban BROCHÉ**

---



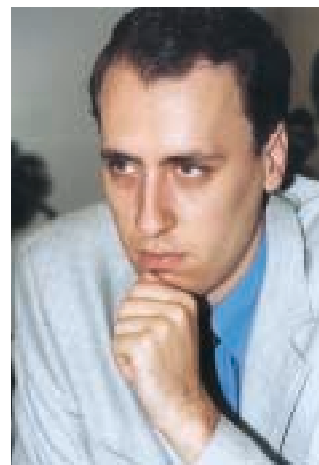
# DREPTURILE ACȚIONARILOR MINORITARI

În ședința de joi 15 februarie 2001, Guvernul a abrogat Ordonanța de Urgență 229/2000 privind piața valorilor mobiliare, act normativ care stabilea și drepturile acționarilor minoritari.

*În termen de o lună se va găsi o nouă formulă care să reglementeze modul de funcționare a pieței de valori mobiliare, fie printr-o nouă ordonanță de urgență, fie printr-un proiect de lege*, a precizat purtătorul de cuvânt al Guvernului.

Până la reglementarea în noi termeni a acestei problematici și apariția primelor efecte concrete, considerăm că sfatul unui expert în materie este de neînlocuit.

Ca urmare, prezentăm în acest număr al revistei, sub semnătura domnului Cătălin Băiculescu, partener al firmei de avocatură Mușat & Asociații, o trecere în revistă a principalelor prevederi ale Ordonanței de Urgență 229/2000, într-un material realizat cu puțin înainte de abrogarea acestei reglementări.



**Cătălin BĂICULESCU**
Avocat
Mușat & Asociații

Legea nr. 52/1994 privind valorile mobiliare și bursele de valori - Legea valorilor mobiliare - a fost recent modificată și completată prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 229/2000, prin care a fost reglementată o mai largă protecție pentru acționarii minoritari din societățile deschise.

Noua modificare a generat o confruntare larg mediatizată între susținătorii celor două tabere. Reprezentanții acționarilor majoritari susțin că drepturile acordate acționarilor minoritari sunt de natură să sufoce investițiile strategice. Evoluția viitoare a acestor reglementări este greu de estimat în acest moment. Cu toate acestea, se tinde aparent spre o revizuire, în sensul realizării unei balanțe echitabile între cele două categorii de acționari.

Vom încerca în cele ce urmează să analizăm cele mai importante drepturi acordate acționarilor minoritari, acestea fiind în același timp vehement contestate de către acționarii majoritari.



**Drepturi referitoare la obținerea de informații**

Administratorii sunt obligați să prezinte, cu ocazia adunării generale a acționarilor (AGA) pentru aprobarea bilanțului, un raport asupra gestiunii societății ori asupra unor operațiuni determinate, cuprinzând în mod obligatoriu: situația financiară și patrimonială a societății, politica economică și concurențială adoptată sau planificată, prognoza asupra evoluției societății. Rapoartele trebuie să conțină toate informațiile utile și semnificative privind situațiile expuse, mai puțin informațiile confidențiale, avizate ca atare de către Comisia Națională a Valorilor Mobiliare (CNVM), în condițiile Regulamentului CNVM nr.2/1996.

Acționarii trebuie să fie informați, la proxima AGA, în legătură cu încheierea unor acte juridice de către societate cu administratorii, angajații sau acționarii acesteia ori cu persoane implicate, acte a căror valoare este egală cu cel puțin 1% din valoarea capitalului social al societății. Deși legea nu precizează, considerăm că obligația informării revine administratorilor.

**Drepturi privind formularea unor cereri**

O.U.G. nr. 29/2000 dă dreptul acționarilor care dețin, individual sau împreună, cel puțin 10% din acțiunile emise de societățile cu capital majoritar privat, de a reclama administratorilor sau cenzorilor societății orice operațiuni din gestiune a acesteia. În urma reclamației, administratorii și cenzorii sunt obligați să analizeze operațiunile respective, întocmind un raport care trebuie să fie înaintat acționarilor în termen de 15 zile lucrătoare, de la data reclamației. Nerespectarea termenului permite acționarilor să ceară instanței de judecată să oblige administratorii și cenzorii la plata unei sume de bani pentru fiecare zi de întârziere.

Conform O.U.G. nr. 29/2000, oricare dintre acționari poate cere instanței anularea actului juridic încheiat de administratori sau de directori, fără aprobarea prealabilă a AGA, dacă valoarea actului este mai mare de 10% din valoarea capitalului social.

Acționarii care dețin, singuri sau împreună cu alții, minimum 5% din capitalul social al societății, au dreptul - în contextul unei majorări de capital prin aport în natură și în urma consultării raportului întocmit de evaluatorul numit de AGA - să solicite, în termen de 7 zile de la comunicarea depunerii raportului, efectuarea unei expertize independente, pe cheltuială proprie.

**Drepturi privind prevenirea unor acte neloiale sau frauduloase**

Cu titlu de principiu, noua reglementare interzice în mod expres folosirea abuzivă a poziției dominante deținute de acționari, administratori sau funcționari ai societății, prin recurgerea la fapte neloiale sau frauduloase, care au ca obiect ori ca efect lezarea drepturilor de acționar și prejudicierea acestora. În acest sens, o serie de dispoziții legale reglementeză protecția acționarilor minoritari împotriva diluării participării acestora la capitalul social, ca urmare a unor majorări subscrise numai de acționarul majoritar.

Noua reglementare prevede necesitatea avizului CNVM în legătură cu majorarea capitalului social, precum și cerința ca această operațiune să aibă loc în condițiile respectării dreptului de preferință al acționarilor înregistrați în registrul acționarilor la data de referință stabilită pentru acționarii care pot participa la AGA privind majorarea, proporțional cu cotele deținute de aceștia la această dată.

Societățile comerciale sunt obligate să procedeze la actualizarea valorii imobilizărilor aflate în patrimoniul lor, anterior efectuării oricărei majorari de capital, în cazul în care rata inflației depășește 10% față de data ultimei evaluări, luându-se în calcul și utilitatea, și valoarea de piață a bunurilor respective. Legea impune ca majorarea să se efectueze în urma actualizării, cu diferența de valoare rezultată, emițându-se acțiuni ce vor fi distribuite tuturor acționarilor societății, proporțional cu cota lor de participare la capitalul social, la data de referință stabilită pentru acționarii care pot participa la AGA privind majorarea capitalului. Dacă între raportul de expertiză depus de evaluatorul numit de AGA și cel întocmit de expertul independent al acționarilor minoritari există o diferență mai mare de 10%, administratorii și acționarii minoritari vor desemna un expert comun, care va concilia valorile stabilite. Expertul comun nu are calitatea unui arbitru și, în consecință, nu va proceda în maniera prevăzută pentru arbitraj, atunci când armonizează valorile divergente.

De asemenea, acționarii care nu participă cu aport în natură au drept de preferință și pot participa cu aport în numerar, în cadrul aceleiași operațiuni de majorare a capitalului social, proporțional cu cota pe care o dețin.

**Drepturi referitoare la oferta publică de cumpărare de acțiuni**

Recursul la oferta publică de cumpărare - în scopul asigurării protecției investitorilor - este extins și la cazul în care persoane interesate încearcă și reușesc să obțină poziții majoritare în AGA, prin oricare alte metode legale, mai puțin prin oferta publică de cumpărare, pentru ca, în final să cumpere orice acțiuni aflate încă în circulație, ale emitentului respectiv. S-a impus astfel inițierea ofertei publice de cumpărare a oricăror acțiuni aflate în circulație, ale emitentului în cauză, în termen de 60 de zile de la data dobândirii poziției majoritare. De asemenea, până la data închiderii ofertei publice de cumpărare, toate drepturile de acționar aferente valorilor mobiliare deținute cu încălcarea obligației de a efectua oferta publică de cumpărare prealabile celei impuse prin prevederea menționată mai sus sunt suspendate de drept. Noua reglementare nu este aplicabilă în cazul înstrăinării de acțiuni deținute de stat la societăți comerciale, conform legii.

*continuare în pag.47*

In an industry undergoing major changes, within the context of an economy in a painful transition, no effort should be spared by each of that industry's players in order "to absorb" what a CUSTOMER really means. The CUSTOMER is the most important visitor of a company's premises. The company depends on him. He does not depend on any certain company. While gaining and maintaining customers' confidence is important in any line of business, this is especially precious in insurance. Therefore, improving the relationships with customers naturally should take center stage in an insurance business' management concerns. This is why we have dedicated to **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT** most of the space in this issue of our magazine.

As Romania strives for progress toward EU membership, policy harmonization obviously includes the insurance sector. And, as the decisions management takes today will bear fruits tomorrow, keeping abreast with current developments, to better understand where the business should be in the future within the EU's insurance sector, becomes part of the everyday organizational life. Inserting news and important developments in European insurance is now, and will be each future issue, one of our goals.

**And as our printed space is limited and on the other hand our hard copies go to the market every other month, another communication channel of your choice, in insurance matters, certainly may become www.1asig.ro**.

## THE SPECIAL VALUE OF LOYAL CUSTOMER

page 13

In any market, either emerging or mature, or any line of business, either manufacturing or services, the loyalty effects deserve special attention. The reason why we do need this shows up in the balance sheet of any company that managed to keep its customers loyal. Lower acquisition costs and simultaneously higher share of customer wallet means higher profit. What makes the customer to become the company's source of higher profits ? His/her's overall business experience, reminds Mr. Andrei Filip, consultant with Roland Berger & Partners' office in Romania, to our magazine's target readers. While a magazine has never enough printed space to elaborate on such topic, the article includes an overview of the major "ingredients" of that overall experience. The readers' option to find out more on this ? To talk directly to Roland Berger's office in Romania.

## THE MANY FACES OF A GENUINELY SUCCESSFUL PARTNERSHIP

page 12

ASTRA S.A., an insurance company still in majority state-ownership, may not be the first in this market to attempt to give a new dimension to the company's relationships with customers. But it is certainly among the first that switched in this endeavor, and in a very efficient way, from intention to practice. This is the core message Mr. Viorel Lupu conveys to readers in an interview granted to PRIMM. Mr. Lupu's company, Online Services, has co-authored the successful implementation of the IT solution ASTRA operates, and further improves, today.

While initiated three years ago for a rather static web page, mainly out of the mood to be "in fashion", Mr. Lupu says, the partnership among these companies has been a special one in many respects. In spite of minor troubles that inherently belong to any large project, a couple of factors made implementation possible on schedule. First and foremost, this happened because of the company management's vision. Complete management immersion has been reflected in every detail of these two companies' interactions. The power to accept speedy changes, the approach for expedite decision making at every stage, an optimistic mood in all circumstances, openness to dialogue, have all contributed both to turn quality into the most important goal and to leave behind any inconvenience. Of course, Mr. Lupu adds, reliance on support and equipment from huge brands, as MICROSOFT, COMPAQ and CISCO stand for, makes the whole "trip" very much easier.

If any doubt may arise whether this has been a real success, in terms of outcomes it is worth mentioning only a detail. Solving a customer's request within less than 10 minutes is, at least by Romanian standards, certainly not for the faint-hearted. What would be for ASTRA S.A. even better ? To meet, we guess, the investor willing and able to perceive the company's real market value.

## ARE WE SELLING PRODUCTS OR ONLY "IMAGE" ?

page 22

In a market where buying insurance is not customer something within the immediate concerns of the common individual, disappointment may bear a huge cost for insurance undertakings. And within a population that, with overwhelming majority - over 80% - does not make from buying insurance a short-term future goal, word-of-mouth by unhappy customers means a lot.

While the up-hill battle by insurance companies for more and more premium collected is completely legitimate, selling insurance cannot take place at any price. This is what Ms. Corina Grădinaru, an insurance broker, highlights in her contribution, and brings in the picture the evidence she, and the company she works for, collected in the daily running of the business.

Her main point is about the insurance companies' huge responsibility to be very transparent and accurate, in terms of the stipulations they include in contracts. It is very true that in terms of consumers' rights, at least in insurance matters the national legal system is not particularly helpful to consumers, but this is no escape for insurers to avoid basic responsibilities. While current contracts are very straightforward in terms of the insurer's rights, these provisions should be interpreted always in good faith. On the other hand, stipulations that explain the insurer's obligations but also the rights and specific obligations of those insured deserve much more careful consideration than many of the current contracts show.

Therefore, the broker will convey a really strong message about the insurance company he/ she works with, provided that company achieves two goals: gives to customers the treatment they deserve in every respect (insurance contract included) and really puts quality time in the training process. Therefore, Ms. Grădinaru makes us to understand and aspire for, before developing the market by educating consumers, some of the players in this market seem to be in need to further refine their own.

## CORPORATE GOVERNANCE part II

page 40

The second in a series of three episodes on corporate governance, this one sheds light on hostile takeovers. With the accuracy of a top researcher and a well-versed narrator, Mr. Șerban Broché overviews the pros and cons a hostile takeover may trigger for both the target company and the "predator". An extended bibliography is Mr. Broché's source for examples covering both mature and emerging markets. Conclusions rely on cases stemming from a broad international exposure: there is no market overlooked, from the United States to East Asia and from Russia to Africa, in the preliminary work for this analysis. The prevailing trend in terms of ownership, Mr. Broché remarks, consists of concentration and dominance of most of the shares in a few hands. This makes any legal action much more efficient, while legal protection is positively impacted.

The first part of this paper has been perhaps even more relevant for what happened in Romania's market in terms of privatization. It substantiates why a change in ownership should not take place "for its own sake" . It also brings-in vivid evidence, and this is maybe even more "down to earth" , on how the mechanisms of a free market put to work in good faith, do most of the "cleaning" process whose absence triggered over these last years in Romania so much disappointment.

## A LEGAL TEXT THAT SPARKED CONTROVERSY

page 43

There is no news about this market that finding the last version of a legal text may be akin to walking in the swamp. On the other hand, updates to laws may take quite a long time to produce effects, because of controversies among different lobby groups. Under such circumstances there is no replacement for expert advice. In this issue, Mr. Cătălin Băiculescu, partner with Mușat & Associates, the local market leader in terms of legal practice, reviews for management members in insurance companies the main provisions about minority shareholders' rights, as expressed in the Emergency Ordinance no. 229/ 2000. These include the board of administration's obligations in terms of reporting to shareholders and the rights of minority shareholders to impose scrutiny on doubtful transactions. No shareholders are entitled to make recourse to unfair or fraudulent practices based on their majority-shareholder status. Mr. Băiculescu also comments about terms and conditions on purchasing shares by public tender, what are shareholders entitled to, in terms of attending the meetings of the board of administration, and the way members of the board of administration are appointed or sacked.

Does this make any headache to you ? Don't worry at all ! A governmental press release issued just before this magazine went to the printing house let us know that the document we are talking about has already been abrogated !

*urmare din pag.47*

## DREPTURILE ACȚIONARILOR MINORITARI

**Drepturi în legătură cu participarea la adunările generale ale acționarilor**

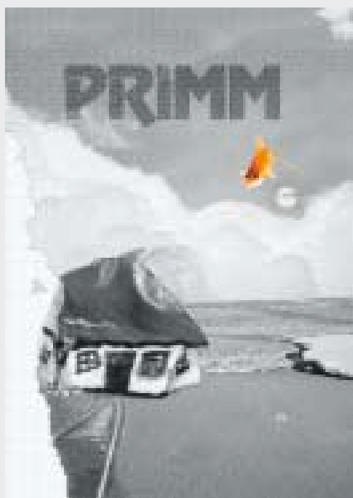
Acționarii înregistrați la data de referință au dreptul de a participa la AGA și de a li se permite accesul în locul în care se desfășoară adunarea. Accesul acționarilor persoane fizice în locul destinat desfășurării adunării se face prin simpla probă a identității acestora. În cazul împiedicării accesului acționarilor care dețin cel puțin 5% din capitalul social, în locul de desfășurare a adunării, hotărârile AGA vor putea fi suspendate de instanța de judecată, la cererea acestor acționari, până la soluționarea definitivă a cererii de anulare a hotărârii AGA atacate.

**Drepturi privind numirea și revocarea administratorilor**

Administratorii societăților vor fi numiți și revocați din funcție prin metoda votului cumulativ. Acest sistem poate fi cerut de acționarii care dețin, singuri sau împreună cu alții, acțiuni reprezentând fie cel puțin 15% din capitalul subscris al societății, fie cel puțin 15% din totalul drepturilor de vot în AGA. Prin metoda votului cumulativ, administratorii sunt numiți în funcție prin distribuirea, de către fiecare acționar, o singură dată, a unui număr determinat de voturi cumulate - calculate prin înmulțirea numărului de voturi deținute cu numărul de administratori care urmează să fie numiți - către una sau mai multe persoane candidate, urmând să fie numite în funcție persoanele care au întrunit cel mai mare număr de voturi. În acele societăți în care numărul membrilor consiliului de administrație sau structura deținerilor de acțiuni nu permite reprezentarea acționarilor minoritari, unul dintre cenzori va fi ales prin votul acționarilor care nu dețin voturi suficiente pentru a numi în consiliul de administrație o persoană numită de aceștia. Dispoziția legală își pierde însă eficiența în acele societăți în care există sistemul administratorului unic.



## TALON




FIRMA ------------------------------------------------

NUME și PRENUME ------------------------------------------------

FUNCȚIA ------------------------------------------------

ADRESA ------------------------------------------------

------------------------------------------------

------------------------------------------------

**Dacă doriți ca revistele PRIMM să ajungă la mai multe adrese, vă rugăm să ne trimiteți lista lor la fax: 01 252 46 73.**

Fără o soluţie adevărată,
afacerea ta o să stea exact aşa

***Novell Small Business Suite.***
***Soluţia pentru un pas uriaş în afacerea dumneavoastră.***




**UNIC DISTRIBUITOR AUTORIZAT Novell. IN ROMANIA**

Şos. Bucureşti-Ploieşti 135, Bucureşti, România, PO BOX 18-131 Tel:01-303 31 00, Fax: 01-303 31 64, www.omnilogic.ro

Reprezentant Novell.
în România
Tel: 01- 303 31 08
Fax: 01- 303 31 48
e-mail: rradoi@omnilogic.ro

Centru suport Novell.
în România
Hot line: 01-221 45 72
Fax: 01-41118 32
e-mail: csn@tehnobit.ro

Novell.
the power to change™